

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

**Facultad de Periodismo y Comunicación Social**

**Trabajo de Tesis realizado como requisito para optar al título de  
DOCTOR EN COMUNICACIÓN**

**“LA COMUNICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN  
PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES  
UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS: El caso de la  
Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004 – mayo 2007”**

**Autor:**

**Fernando TAUBER**

**Director:**

**Dr. Martín BECERRA**

**La Plata, Junio 2008**

## *Agradecimientos*

*Un agradecimiento en particular a Betina Rolfi, Directora General de Comunicación y Medios de la UNLP, por su acompañamiento general en la búsqueda de información y en su sistematización. En la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata, a Matías Guillén por su ayuda en la búsqueda de material bibliográfico, a Ana Bustos y a Victoria de Ortúzar por su ayuda en la búsqueda de material por Internet, a Paula Citarella, por su ayuda en la búsqueda de información y su sistematización en los planes estratégicos, a María Inés Martín, Camilo Zaffora y Eduardo Spínola, por su colaboración en las entrevistas y relevamientos; a Graciela Merino, Pro Secretaria Académica de la UNLP, por sus opiniones y orientaciones.*

*A Diego Delucchi, Pro Secretario de Extensión, a Gonzalo Albina, María Hornou y Fabián Debesa, Director de la Unidad de Prensa, a Omar Turconi, Director de la Radio, a Sara Guitelman, Mercedes Filpe y Leonel Vigier, Director de Comunicación Visual, a Rubén Vaena, Director del Portal y a Horacio Martino, Director de Asuntos Municipales; por el material brindado y por compartir el esfuerzo permanente de gestionar cambios positivos en el área de Comunicación de la Universidad.*

*A los equipos de las Secretarías Académicas, de Administración y Finanzas y de Ciencia y Técnica de la UNLP, de la Unidades de Planificación y Control de Gestión y de Sistemas, y del CeSPI -Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP-.*

*En la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, en particular en el Doctorado en comunicación; a mis profesores, los Doctores Silvia Delfino, Alfredo Alfonso y Martín Becerra y a mis compañeros de cohorte, los Docentes Aura Orozco, Cecilia Ceraso, Victoria Martín, Raúl Acosta Peña, Marcelo Brunet, Germán Rétola y Edmundo Ferretti.*

*En mi familia; a mi hija Rocío, novel estudiante de Comunicación Social, y en particular a mi mujer Liliana, por su comprensión y acompañamiento paciente durante eternas horas cotidianas, fines de semana y vacaciones, en las que esta apasionante investigación ocupó la mayor parte de mi tiempo.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
--------------------------	----------

### **PARTE I: CONTEXTO Y REALIDAD DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS**

<b>Capítulo I: LA PLANIFICACIÓN, LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Consideraciones en torno al estado de la cuestión referido al objeto de estudio y su contexto.....</b>	<b>22</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

I.1. La etapa de la globalización como contexto	
I.1.1. Evolución contemporánea del concepto de globalización	
I.1.2. Alcances de la globalización	
I.2. Alcances de la dimensión cultural, el capital social y el empoderamiento	
I.3. Alcances de la legitimidad del poder en la política institucional y comunitaria	
I.4. Evolución contemporánea del concepto de desarrollo sustentable	
I.5. Evolución contemporánea del concepto de planificación del desarrollo y sus avances en América Latina	
I.5.1. La Planificación Tradicional	
I.5.2. La Planificación Estratégica Situacional	
I.5.3. La Planificación Estratégica Participativa	
I.5.4. Los Planes Estratégicos para el desarrollo comunitario, estado actual	
I.6. Evolución contemporánea del concepto de gestión pública de las organizaciones: de la administración clásica a la gestión asociada y la gobernanza	
I.7. Evolución contemporánea del concepto de comunicación en América Latina. La comunicación institucional y su relación con la planificación y gestión participativa	
I.7.1. Evolución de la comunicación como herramienta de la mundialización	
I.7.2. Evolución del concepto contemporáneo de comunicación institucional en América Latina	
I.7.3. La organización de la comunicación institucional	
I.7.3.1. La comunicación organizacional	
I.7.3.2. La comunicación corporativa	
I.7.3.3. La comunicación informativa	
I.7.3.4. La comunicación participativa	
I.7.4. La planificación de la comunicación institucional	

**Capítulo II: LA CONFORMACIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD Y LOS MODELOS DE LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA.** Condicionantes, características, tendencias y expectativas de la educación superior en el mundo, en América Latina y en Argentina. El caso de la Universidad Nacional de La Plata.....132

II.1. Origen y evolución de las universidades

II.1.1. La universidad. Orígenes en occidente

II.1.2. La universidad medieval

II.1.3. La idea de universidad en Francia, Napoleón Bonaparte (1769 – 1821)

II.1.4. La idea de universidad en Inglaterra, John Henry Newman (1801 – 1890)

II.1.5. La idea de universidad en Alemania, de Wilhelm von Humboldt (1767 – 1835) a Karl Jaspers (1883 – 1969).

II.1.6. La idea de universidad en España, Ortega y Gasset (1883 – 1955)

II.2. Evolución del modelo universitario europeo en América Latina

II.2.1. La universidad colonial

II.2.2. La universidad nacional –republicana- en la época de la emancipación

II.2.3. La Reforma Universitaria de 1918

II.2.4. La evolución de la universidad argentina a partir de la Reforma

II.3. La universidad contemporánea

II.3.1. La universidad contemporánea en Estados Unidos

II.3.2. La universidad contemporánea en Europa

II.3.3. La universidad contemporánea en Asia

II.3.4. La universidad contemporánea en África

II.3.5. La universidad contemporánea en Oceanía

II.3.6. Los ejes del debate contemporáneo en la educación superior

II.3.7. Las condicionantes, características y tendencias contemporáneas de la educación superior

II.3.8. Los desafíos y las expectativas en la educación superior

II.4. La universidad contemporánea en América Latina

II.4.1. Los ejes del debate contemporáneo en la educación superior de América Latina

II.4.2. Las condicionantes, características y tendencias contemporáneas de la educación superior en América Latina

II.4.3. Los desafíos y las expectativas en la educación superior de América Latina

II.5. La universidad contemporánea en la Argentina

II.5.1. Los ejes del debate contemporáneo en la educación superior de la Argentina.

II.5.1.1. La década de 1990: la Ley de Educación Superior 24.521 sancionada el 20 de julio de 1995. Balance y aportes para una nueva Ley

II.5.1.2. La Declaración de Horco Molle en la Argentina

- II.5.2.Las condicionantes, características y tendencias contemporáneas de la educación superior en la Argentina
- II.5.3.Los desafíos y las expectativas en la educación superior de la Argentina
- II.6.La Universidad Nacional de La Plata contemporánea
  - II.6.1.Caracterización institucional
  - II.6.2.Los ejes del debate contemporáneo en la UNLP

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

**Capítulo III: EL PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EN LAS UNIVERSIDADES Y LA COMUNICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS.....269**

- III.1. El perfil organizacional de las instituciones universitarias públicas
- III.2. La gestión y la planificación institucional en las universidades públicas
- III.3. Los planes institucionales de las universidades en América e Iberoamérica
  - III.3.1. Identificación de los planes institucionales de las universidades en América Latina
  - III.3.2. Características de los planes institucionales de las universidades en América Latina
- III.4. El plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata
  - III.4.1. El plan operativo de gestión institucional: Misión, visión, estrategias, programas y proyectos
- III.5. La organización de la comunicación institucional en las universidades públicas. Modelo y estructura
  - III.5.1. La comunicación organizacional
  - III.5.2. La comunicación corporativa
  - III.5.3. La comunicación informativa
  - III.5.4. La comunicación participativa
- III.6. La comunicación en las universidades públicas argentinas
- III.7. La comunicación en las universidades privadas argentinas

**Capítulo IV: LA COMUNICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.....449**

- IV.1.La comunicación en la Presidencia de la UNLP.
  - IV.1.1.La comunicación organizacional
    - IV.1.1.1. Alcance de los dispositivos de información y comunicación organizacional en las dependencias de la Presidencia y los colegios universitarios

- IV.1.1.2. Herramientas TICs en las dependencias y los colegios universitarios
- IV.1.2. La comunicación corporativa
- IV.1.3. La comunicación informativa
  - IV.1.3.1. La comunicación informativa para la enseñanza
    - IV.1.3.1.1. Las modalidades pedagógicas con uso de TICs en los colegios universitarios de pregrado
    - IV.1.3.1.2. La educación a distancia en la UNLP
    - IV.1.3.1.3. Los dispositivos comunicacionales integrados de búsqueda de información
    - IV.1.3.1.4. Los dispositivos para la promoción de posgrados
  - IV.1.3.2. La comunicación informativa para la investigación
    - IV.1.3.2.1. Los dispositivos de comunicación
  - IV.1.3.3. La comunicación informativa para la extensión
    - IV.1.3.3.1. La estructura institucional de las áreas de comunicación de Presidencia
    - IV.1.3.3.2. Los dispositivos de comunicación
    - IV.1.3.3.3. Las estrategias de relación con los medios de comunicación
- IV.1.4. La comunicación participativa
  - IV.1.4.1. La comunicación participativa para la planificación
  - IV.1.4.2. La comunicación participativa para la gestión
  - IV.1.4.3. La comunicación participativa para la verificación
- IV.2. La comunicación en las facultades de la UNLP
  - IV.2.1. La comunicación organizacional
    - IV.2.1.1. Dispositivos de información y comunicación organizacional en las facultades
    - IV.2.1.2. Herramientas TICs en las facultades
  - IV.2.2. La comunicación corporativa
  - IV.2.3. La comunicación informativa
    - IV.2.3.1. La comunicación informativa para la enseñanza
      - IV.2.3.1.1. Las modalidades pedagógicas con uso de TICs en las facultades
      - IV.2.3.1.2. Los dispositivos para la promoción de posgrados en las facultades
    - IV.2.3.2. La comunicación informativa para la investigación
    - IV.2.3.3. La comunicación informativa para la extensión
  - IV.2.4. La comunicación participativa
    - IV.2.4.1. La comunicación participativa para la gestión

<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>668</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>724</b>
Referencias	
Páginas web	
Entrevistas	
<b>ANEXO Documental</b> .....	<b>759</b>

# **LA COMUNICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS: El caso de la Universidad Nacional de La Plata en el trienio junio 2004 – mayo 2007**

**Palabras clave: UNIVERSIDAD PÚBLICA, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PARTICIPATIVA, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

## **Resumen:**

La tesis analiza el rol de la comunicación institucional en la planificación y gestión de las instituciones universitarias públicas de la Argentina, identificando sus alcances, estrategias, estructura y dispositivos fundamentales; tomando como referencia particular, el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el período junio 2004 – mayo 2007.

La investigación identifica el escenario en el que se sitúa el objeto de estudio, recorriendo y reconociendo la evolución histórica y el estado de un abanico de variables ‘externas’ al sistema universitario, como la globalización, la cultura, el desarrollo institucional y comunitario, el empoderamiento social y la política, planificación, gestión y comunicación institucional; y un conjunto de variables ‘internas’, como las condicionantes, las características, las tendencias, los desafíos y las expectativas de la educación superior -en particular universitaria-, en el mundo, en América Latina y en la Argentina; que definen el contexto y el universo de análisis y condicionan fuertemente a nuestro objeto de estudio.

Analizar estas variables permiten verificar que la planificación y gestión participativa, se verifica como un componente del discurso reciente de marcada vigencia, y como insumo indispensable para el proceso de desarrollo de la educación superior y en particular de las instituciones universitarias; y que las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro.

Sin embargo, en los planes de desarrollo institucional de las universidades de América Latina se verifica que la comunicación aún no se visualiza como una línea transversal constante, aunque se consolide aceleradamente como un valor agregado a la gestión, que reconoce una comunicación organizacional que le de coherencia; una comunicación



corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa involucrada en la enseñanza, en la investigación y en la integración institucional; y una comunicación participativa para la interacción de los actores institucionales.

En ese sentido, la indagación de los procesos comunicacionales en las universidades públicas y privadas de la Argentina muestra que estas variables tienen un desarrollo dispar, elemental en lo corporativo y lo participativo, parcialmente encaminado en lo organizacional y afianzado en el desarrollo de dispositivos para la comunicación informativa para la comunidad, aunque particularmente incipientes y de avances dispares en el uso tecnológico, cuando se enfocan a la enseñanza y a la producción de conocimientos.

El caso de la Universidad Nacional de La Plata, analizado en su Presidencia, sus dependencias y colegios, y en sus facultades, verifica en líneas generales el proceso descrito pero permite revisar con precisión sus aspectos más específicos.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio de esta investigación se centra en la política de las universidades públicas argentinas referente a la comunicación en los procesos implementados de planificación y gestión, profundizando el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el período junio 2004 – mayo 2007.

Para definir el objeto en profundidad fue necesario establecer un conjunto de puntos de referencia que se precisan y delimitan en la primera parte de la investigación:

Por un lado, ¿Cuáles son las características de la educación superior y de sus instituciones en la Argentina? ¿Cuál fue el proceso histórico que las termina definiendo? ¿Cuál es el alcance de la planificación y su gestión en el desarrollo de las instituciones universitarias americanas y europeas y en particular las latinoamericanas? ¿Qué alcance tienen en el desarrollo de las universidades argentinas y en particular en la Universidad Nacional de La Plata?

Y por otro, ¿Qué dimensión alcanza la globalización en el campo de la cultura y de los procesos sociales? ¿Qué se entiende por desarrollo sustentable? ¿Qué alcance tiene la dimensión cultural y el empoderamiento social en los procesos de desarrollo? ¿Cómo surge y qué es la planificación y la gestión del desarrollo comunitario e institucional y cuáles son

sus métodos? ¿Cuál es su alcance en América Latina y Argentina? ¿Qué se entiende por comunicación institucional en América Latina y Argentina? ¿Qué rol cumple la comunicación en el proceso de planificación y gestión?

Establecidos estos puntos de referencia conceptual, la segunda parte de la investigación se enfoca en indagar sobre el rol de la información y la comunicación en los procesos de planificación y gestión de las universidades públicas argentinas, profundizando el diagnóstico en la Universidad Nacional de La Plata a partir de preguntarse: ¿Qué alcance tiene la información y la comunicación en el proceso de planificación y gestión de las instituciones universitarias argentinas, en particular las públicas? ¿Qué estructura organizacional, qué normativa y cuáles dispositivos reflejan ese alcance? ¿Qué alcance tienen la información y la comunicación en el proceso de planificación y gestión de la UNLP? ¿Qué estructura organizacional, qué normativa y cuáles dispositivos y circuitos reflejan ese alcance? ¿Qué vinculación y dimensión tiene la noticia universitaria y en particular de la UNLP con los medios no universitarios? ¿Cuánto y de qué manera los actores de la comunidad universitaria se apropian de los dispositivos comunicacionales y qué sentido tienen para ellos?

Con esas preguntas fundantes, queda señalado que el objetivo general de la tesis es analizar el rol de la comunicación<sup>1</sup> institucional en la planificación y gestión de las instituciones universitarias públicas de la Argentina, identificando sus alcances, estrategias, estructura y dispositivos fundamentales; tomando como referencia particular, el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el período junio 2004 – mayo 2007.

También se reconocen como objetivos específicos:

Identificar y analizar el escenario en el que se sitúa el objeto de estudio, dando cuenta del estado de las variables que influyen en su conformación y desarrollo: La etapa de la globalización como contexto, la cuestión cultural, el capital y el empoderamiento social, la política y el poder institucional, el desarrollo sustentable, la planificación, la gestión y la comunicación institucional, y los ejes del debate contemporáneo en la educación superior, sus condicionantes, características y tendencias así como sus desafíos y expectativas.

---

<sup>1</sup> DELFINO, Silvia, 2006, “Cátedra Prácticas y Saberes de la Comunicación”, en *Doctorado en Comunicación Social*, La Plata: FPyCS – UNLP, dice: La Comunicación se configura al final del Siglo XIX. La arqueología de lo comunicacional la analiza como problema y no como objeto. Pasa de la historia de las palabras a la historización de los conceptos y de ésta a la pregunta, para alcanzar el “estatuto” de lo comunicacional, el que presupone la estabilización provisoria o situacional y específica del carácter variable y conflictivo del concepto.

Identificar los procesos de planificación institucional en las universidades, en particular las latinoamericanas y argentinas y analizar y comparar su estructura, contenido y prioridades, profundizando el caso de la UNLP en el período junio 2004 – mayo 2007.

Identificar y analizar el modelo de gestión comunicacional: organizacional, corporativa, informativa y participativa y la estructura y dispositivos resultantes, en las universidades argentinas, en el período junio 2004 – mayo 2007.

E identificar y analizar el modelo de gestión comunicacional: organizacional, corporativa, informativa y participativa y la estructura, dispositivos resultantes y los circuitos para la comunicación interna y externa, en la Presidencia, dependencias, colegios y facultades de la UNLP, en el período junio 2004 – mayo 2007.

Por lo tanto, el desarrollo de la Tesis comprende una introducción donde se define el objeto de estudio, la perspectiva de análisis y la metodología, y se despliega en dos partes: Una primera parte que indaga sobre el estado de la cuestión en las dimensiones que desembocan en las variables de la planificación, la gestión y la comunicación institucional y en las variables de la educación superior en el mundo, América Latina y la Argentina y de la planificación en las universidades, concentrándose en las universidades públicas argentinas y en particular en la UNLP.

Establecido el estado de la cuestión sobre los puntos conceptuales de referencia, la segunda parte de esta tesis se enfoca en el análisis de la planificación y gestión en las universidades en América Latina, concentrándose en las universidades públicas argentinas y en particular en la UNLP; y en el rol de la información y la comunicación en los procesos de planificación y gestión de las universidades públicas argentinas, identificando sus estrategias y dispositivos de información y comunicación institucional y profundizando el diagnóstico en la Universidad Nacional de La Plata, concluyendo sobre avances y problemas en la vinculación entre la comunicación en las universidades, con su planificación y gestión.

El capítulo I analiza el contexto social en el que se desarrollan los procesos actuales de planificación y gestión en instituciones y comunidades. Indaga sobre su existencia, supervivencia y sobre el alcance actual de aquellos aspectos y conceptos que condicionan esos procesos, tales como el contexto de la globalización, la dimensión de la cultura, del capital y del empoderamiento social, de la política y del poder institucional; así como el origen, la evolución contemporánea y el estado actual, en particular en América Latina, de la cuestión del desarrollo de las comunidades y de sus instituciones y su condición de

sustentable; del planeamiento, de la gestión participativa y de la información y comunicación institucional en ese proceso.

El capítulo II indaga sobre las ideas que dieron origen y marcaron la evolución y el estado actual de las universidades, partiendo de sus inicios en occidente, y pasando por la evolución de esos modelos en el mundo, en particular en América Latina y Argentina.

Analiza los ejes del debate contemporáneo en la educación superior, sus condicionantes, características y tendencias así como los desafíos y expectativas que determinan el desarrollo presente de las universidades y de su planificación y gestión, tanto en el mundo, como en América Latina y en Argentina, introduciendo al caso de la Universidad Nacional de La Plata.

El estado de la cuestión de la educación superior, en particular de las universidades, tomando las diferentes escalas de aproximación a nuestro objeto de estudio, nos permitirá entender en su contexto específico, los fundamentos de la planificación y gestión en las instituciones universitarias y en particular, los alcances de la información y comunicación para su desarrollo.

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

Y el capítulo IV analiza las políticas de información y comunicación en la Universidad Nacional de La Plata en sus dos grandes dimensiones organizacionales -la Presidencia y las diecisiete facultades- desde cuatro componentes generales con sus variables: La comunicación organizacional, con los aspectos humanos y tecnológicos que permiten la evolución de la gestión; la comunicación corporativa, con los mecanismos de consolidación de identidad e imagen institucional; la comunicación informativa con los dispositivos propios de divulgación de la evolución, la producción, la oferta y la integración

institucional, y su vinculación con los medios; y la comunicación participativa con la evolución del proceso multidireccional de interacción de los actores institucionales, en bien de alcanzar un objetivo común.

La investigación en su conjunto, da cuenta de la dimensión de la comunicación en la política, la planificación y la gestión de las universidades, y en particular de la UNLP, en tanto factores determinantes en el proceso de desarrollo de organizaciones como las instituciones públicas -en particular las universidades-; y de la construcción o adecuación del propio dispositivo comunicacional, considerando esos aspectos en la articulación de su comunidad con su cultura, es decir con sus valores y sus representaciones; y con su empoderamiento como un hecho político institucional, que requiere de planificación y trae implícita su gestión.

### **Perspectiva de análisis y metodología**

La investigación se propone tomar la distancia necesaria para analizar el tema en su contexto, dando la discusión de los conocimientos sobre el mismo y construyendo su propio marco teórico.

No se propone redescubrir lo viejo sino articular lo lógico con lo histórico (Becerra Artieda, 2003) para contribuir a optimizar la comunicación en los procesos de planificación y gestión en las universidades públicas, desde una visión necesariamente compleja, holística y transdisciplinar (Poderti, 2006: 2), tomando el caso de la Universidad Nacional de La Plata en el período junio 2004 – mayo 2007. Desde esa perspectiva, nos predispusimos a exotizar lo familiar<sup>2</sup> tomando distancia para investigar el tema, identificándonos con el pensamiento de Bourdieu, cuando reflexiona que:

*El sociólogo que elige estudiar su propio mundo en sus aspectos más cercanos y familiares no debería domesticar lo exótico, al igual que lo haría el etnólogo, sino, transformar en exótico (inglés: exoticize) lo doméstico, ...a través de una ruptura con su relación inicial de intimidad con los modos de vida y pensamiento que permanecen opacos para él porque son demasiado familiares (Bourdieu, 1984: 2).*

La investigación asume el papel de diagnosticar y proporcionar información sobre los avances y problemas en los desarrollos, las acciones y los efectos de la comunicación en los procesos de planificación y gestión institucional de las instituciones universitarias públicas en la Argentina, para así influir en la definición de sus políticas, tomando como caso testigo a la Universidad Nacional de La Plata, en el trienio junio 2004 – mayo 2007.

---

<sup>2</sup> En el período de elaboración de la Tesis, Fernando Tauber ejerce la función de Secretario General de la UNLP.

Con esa condición, la investigación aspira a jugar un papel importante como generadora de pistas sobre avances, dificultades y problemas de la comunicación institucional en los procesos de planificación y gestión de las universidades, para luego poder proponer, decidir, gestionar e implementar mejores alternativas de diseño de estrategias informacionales y comunicacionales en beneficio del desarrollo de la universidad pública.

Si bien el trabajo no produce líneas de acción, el análisis diagnóstico permite discernir:

- El estado de la cuestión en cuanto a premisas básicas para esta y otras investigaciones que aborden el desarrollo institucional universitario, tales como la planificación institucional, la gestión institucional y la comunicación institucional; así como la evolución de las universidades y sus características actuales, en particular en la Argentina, y los ejes del debate actual en la educación superior, en particular en nuestro país.
- El alcance de la planificación y gestión en el desarrollo de las instituciones universitarias americanas y europeas y en particular las latinoamericanas, situando en un lugar central a las universidades públicas argentinas y en particular a la UNLP, a partir de identificar y analizar estos procesos y dar cuenta de sus avances y sus problemas.
- El alcance de la comunicación en el proceso de planificación y gestión de las instituciones universitarias públicas argentinas y en particular de la UNLP, identificando los modelos de gestión comunicacional organizacional, corporativa, informativa y participativa, la estructura institucional de la comunicación y la normativa de referencia, los dispositivos y circuitos de la información y comunicación interna y externa, las eventuales vinculaciones con los planes y sus procesos de gestión; y la percepción de los diversos actores institucionales y comunitarios, sobre los avances y problemas comunicacionales del proceso.

El análisis del rol de la comunicación institucional, no puede soslayar el papel de la política institucional, y su planificación y gestión, en el desarrollo de la universidad pública; y esta investigación asume la premisa de verificar su existencia, naturaleza y niveles de fortaleza.

\*\*\*

En el marco de una metodología cuali – cuantitativa, el método de trabajo se basó en una búsqueda documental, a partir de una revisión bibliográfica<sup>3</sup>, de páginas web y portales

---

<sup>3</sup> La consulta a bibliografía es multidisciplinar, pues se analizan obras pertenecientes a las ciencias de la comunicación, sociología, antropología, planificación y educación; la mayoría de fuentes latinoamericanas y argentinas, aunque también se consultan libros y artículos europeos y norteamericanos.

universitarios sobre la cuestión, de normas de la UNLP y de otras universidades; de documentos de trabajo y de archivos hemerográficos de la UNLP, de ponencias grabadas en congresos y jornadas, de consultas por e-mail y encuestas y entrevistas estructuradas y no estructuradas, a decanos y funcionarios de la UNLP y de relevamientos de los dispositivos comunicacionales, montados en las facultades y la Presidencia de la UNLP.

Para investigar el estado de la cuestión (capítulos I y II), se utilizó material bibliográfico y páginas web.

En el análisis del Capítulo I, que abarca el contexto social en el que se desarrollan los procesos políticos y de planificación, gestión y comunicación institucional, se consideraron los siguientes autores:

Para revisar la cuestión de la mundialización, desde la sociedad posindustrial a la globalización en sus diversas acepciones –sociedad de la información, tecnocrática, del conocimiento, red - nos basamos en Augé (1994), Bauman (1999, 2005 y 2006), Bell (1976), Berger y Luckmann (1997), Brzezinski (1970), Capra (2002), Castells (1996 y 2006), Dahrendorf (1997), Drucker (1974), Fazio Vengoa (2001), Fuentes (1997), García Canclini (1999), Giddens (1994), Hannerz (1998), Martín Barbero (2004), Mattelart (1996 y 1998), Medina Vásquez y Ortigón (2006), Mires (1999), Monge y Contractor (2003), Quiroz (2007), Reguillo Cruz (1999 y 2007), Sánchez Ruiz (2001), Segato (1997), Sfez (2005) y Vilar (1999).

Para revisar el alcance actual de aquellos aspectos y conceptos de la globalización que condicionan los procesos de planificación y gestión institucional y comunitaria: En cuanto a las distintas miradas sobre la cultura nos basamos en Appadurai (1990), Bauman (1995 y 2002), Borofsky, (1998), Castells (2006), Croteau y Hoynes (2000), Fazio Vengoa (2001), Fornoni y Perfeito (2005), García Canclini (2004), Geertz (1973), Hall (1980), Hermet (2000), Lacarrieu (2005), Lévi-Strauss (1969), Mattelart (1996, 1997 y 1998), Rist (2000), Rosaldo (1991), Uranga (2000), Williams (1961) y Yúdice (2003). En cuanto al capital social nos servimos de Bourdieu, (1972 y 1984[a]), COSUDE (2007), Chaves (1988), De Vylder (1995), Eco (2002), Fazio Vengoa (2001), Friedman (1992), Fuentes (1997), INTRAC (1999), Lacarrieu (2006), Martín Barbero (1981), Reguillo Cruz (1999 y 2007), Rist (2000) y Rowlands (1997). Y sobre a la política y el poder institucional analizamos a Abélès (1996), Alfaro (1999), Bartoli (1992), Barresi (2001), Bauman (2005), Castells (2006), Costa y Mozejko (2001), Díaz Salazar (1991), Foucault (1979), Martín Barbero (1981), Mattelart

(1997), Mires (1999), Morgan (1998), Nora y Minc (1981), Peón (2003), Reguillo Cruz (1999 y 2007), Smith (1988), Stuhlman (2001), Uranga (2000) y Weber (2004).

Para explorar el origen, la evolución contemporánea y el estado actual de la cuestión del desarrollo, en particular en América Latina, definiéndolo como endógeno y sustentable, nos fundamos en Albuquerque (1997), Boisier (1993, 1994, 1997, 1999), Boutros Gali (1995), Brundtland (1987), Coraggio (1999), García Canclini (1999), Garófoli (1995), Güell (1998), Guimaraes (2000), IDH (2006), Mattelart (1996 y 1998), Max-Neef et al (1986), Naciones Unidas (1945), Sunkel y Paz (1970), Rist (2000), Rogers (1962 y 1978), Saintout (2003), Seers (1963), Solari, Franco y Jutkowitz (1976) y Uranga (2000).

Para identificar el mismo proceso en el planeamiento y su contexto social recurrimos: En el planeamiento tradicional a Bauman (2005), Callejón (2003), Cerdá (1968), Fazio Vengoa (2001), Figuerola (1999), Forero (1999), Harrod (1939), Mattelart (1998 y 2003), Munford (1934 y 1957), Osorio (2002) y Ravella (2001). En el planeamiento estratégico situacional y en el alternativo a Ackoff (1983), Ansoff (1965), Beaufre (1964), Bervejillo (1996), Collins (1973), Chaves Zaldumbide (1996), Drucker (1965), Evoli (2001), Fernández Güell (1997), Friedman (1991), Fuller (1979), Levy (1981), Matus (1991), Lidell Hart (1929), Ohmae (1989), Osorio (2002), Ozbekhan (1973), Sloan (1963), Testa (1993) y von Clausewitz (1830). Y en el planeamiento estratégico participativo a Bauman (1995 y 2005), Bervejillo (1996), Boxberger y Klimenta (1998), Castells (1996), Curtney et al (1999), Chaves Zaldumbide (1996), Enzer (1983), Fernández Güell (1997), Font (2000), Forero (1999), Garay (2003), Hermet (2000), Martine (2007), Mignaqui (2003), Monteverde (2003), Perelló (2001), Sánchez Ruiz (2001), Satterthwaite (2006), Steinberg (2001), Tauber (2006), Testa (2002), White (1992), Zardoya (2001) y Zingoni (2003).

Para explorar el origen, la evolución contemporánea y el estado actual, en particular en América Latina, de la cuestión de la gestión recurrimos a Alter (1987), Ansoff (1965), Bartoli (1992), Cabrera (2006), Costa y Mozejko (2001), Cornejo Álvarez (1997 y 2004), Crozier (1984), Drucker (1954 y 1999), Dubreuil (1935), Emery y Trist (1965), Fayol (1916), Fernández Collado (1991), Forero (1999), Gélinier (1968), Hall (1983), Herzberg (1966), Laurence y Lorsch (1967), Likert (1974), Maslow (1943), Mattelart (1996 y 1997), Mayo (1933), Mc Gregor (1971), Mintzberg (1982), OEI (2002), Ohmae (1989), Parker Follett (1942), Poggiese (1999), Prats (2005), Sánchez Albavera, (2003), Simon (1945), Stuhlman (2001) y Weber (2004).



Mientras que para investigar el rol de la comunicación institucional en los procesos de planificación y gestión nos apoyamos en Alfonso (2003), Andrews y Baird (1999), Bartoli (1992), Berelson (1949), Berne (1971), Ceraso (2002), Cooley (1901), Costa y Mozejko (2001), Cruz Sandoval (2004), Chaves (1988), De Masi (2001), Fernández Güell (1997), Fuentes Navarro (2007), Galambaud (1984), Garay (2003), García Canclini (1999), Gasió y Amadeo (2002), Hernández Rodríguez (2002), Jaramillo (2004), Lyotard (1979), Martín (2003), Martín Barbero (1987 y 1991), Mattelart (1996, 1997 y 1998), McQuail (2000), Mignaqui (2003), Moragas Spà (1981), Pascuali (1963), Perelló (2001), Prieto Castillo (1993), Quiroz (2007), Rassak (1927), Regouby (1988), Romero (1997), Saintout (2003), Sapir (1949), Schramm (1983), Shannon (1939), Silem y Martínez (1982), Tauber (2006), Toro y Rodríguez (2001), Uranga (2000), Varela (2003), Weiss (1971), Westphalen (1998), Wiener (1948) y Williams (1961).

En el análisis del Capítulo II, que abarca el origen y la evolución de las universidades, las condicionantes, características y tendencias, y el debate contemporáneo en la educación superior, se consideraron los siguientes autores:

Para revisar las ideas que dieron origen y marcaron la evolución de las universidades y sus características actuales nos basamos en Alterini (2006), Araujo, Mier y Casanueva (2003), Arocena y Sutz (2001), Ávila (1997), Barsky y Dávila (2004), Bayen (1978), Borrero Cabral (2005), Brunner (1990), Buchbinder (1999 y 2005), CINDA (2007), Ciria y Sanguinetti (1983), Cúneo (1988), Dante y Zurieta (2005), Del Campo Alepuz (2002), Dilthey (1965), Edel Navarro (2006), Escobar Triana (1999), García Nossa (1985), González (1986), González Cuevas (1997), Halperin Donghi (1993), Heidegger (2000), Hubert (1957), Jaspers (1923), Larroyo (1967), Le Goff (1965), Marrou (1976), Mollis (2007), Morles (1988), Newman (1873), Ortega y Gasset (1930), Pallán Figueroa (1989), París (1969), Pérez Lindo (1985), Pozo Ruiz (2005[b]), Ribeiro (1971), Rodríguez Molinero (2003), Schwartzman (1996), Sierra Méndez (1985), Steger (1974), Subirats (2004), Tünnermann Bernheim (1996, 1999 y 1999[a]), Viñas (1953), von Humboldt (1959), Waiss (1975), Weber (2004) y Weifang (2000).

Para analizar la universidad contemporánea, las condicionantes, características y tendencias de la educación superior en el mundo, e identificar los ejes del debate presente en la educación superior recurrimos a Altbach (1999), Altbach y Davis (2000), Ávila (1997), Banco Mundial (1994), Barsky y Dávila (2004), Bayen (1978), Bleiklie (1999),

Brovetto (1998), Clark (1991), Charle (2007), Chitnis (2000), Darvas (2000), Didou Aupetit (2006), Didriksson (2006), Donini y Donini (2004), Duque Carrillo (2005), Eshiwani (2000), González Fiegehen (2006), Gurriá Gascón (2005), Hübner Gallo (1963), Jaim Etcheverry (2003), Krotsch (1999, 2001 y 2004), Landinelli (2003), Malo Álvarez (2005), Mitsuta (2000), Morin (1995), Newfield (2007), Pérez Lindo (1985 y 2000), Rojas Mix (2005 y 2006), San Martín (2005), Sporn (2000), Tünnermann (1999), UNESCO (1991, 1995 y 2004), UNESCO CMES (1998), Vahadas (2000), Vial Larrain (1965), Weber (2004) y Weifang (2000).

En América Latina nos basamos en Albornoz et al (2006), Barsky, Domínguez y Pousadela (2004), Borrero Cabral (2005), Brunner (2002), Buchbinder (1999), CINDA (2007), CIR Lima, (2001), CIRUP (1999, 2000, 2002, 2003, 2004, 2006), Díaz Escoto (2007), Díaz González (1974), Didriksson (2006), Gorgone (2005), Landinelli, (2003), Lanz, Fergusson y Marcuzzi (2006), Malo Álvarez (2005), M.E.S.Cuba (2002), Quiroz (2007), Rama (2006), Rojas Mix (1995[a] y 2006), Ruiz Zuñiga (2000), San Martín (2005), Schwartzman (2000), Trinidad Padilla López (2005 y 2005[a]), Tünnerman (1996 y 1999), UNESCO (2004) y UNESCO /IESALC (2006).

Y en la Argentina nos servimos de Alterini (2006), Cantini (2003), Carnoy, Cosse, Cox y Larrechea (2004 y 2004 [a]), Cerisola (2007), CIN (2004), CINDA (2007), LES (1995), Coll Cárdenas (2005), Foucault (1987), García (2004), UNLP (2005), Godoy (2001 y 2005), Hübner Gallo (1963), Iturmendi y Mamblona (2005), Jaim Etcheverry (2003), Krotsch (1999, 2001 y 2004), Mollis (2007), Morles (1999), PAI UNLP (2007), Pérez Lindo (1985), PE UNLP (2006 y 2007), Pugliese (2003), Rist (2000), Sarlo (1993), SECyT (2005), SPU (2007 y 2007[a]), SRG (2007), Tedesco y Tenti Fanfani (2004), UNESCO /IESALC (2006), Uranga (2000), Vega (2005) y White (1992).

Para investigar el objeto de estudio (capítulos III y IV), se utilizó material bibliográfico, páginas web, y encuestas y consultas personales a funcionarios responsables en el capítulo III, instrumentos a los que en el capítulo IV se sumaron relevamientos, encuestas, entrevistas a funcionarios responsables y consultas a archivos hemerográficos y a documentos de trabajo, internos y públicos.

En el análisis del Capítulo III, que verifica la existencia y analiza la estructura de los planes estratégicos en las universidades ibéricas y americanas, y revisa la estructura y

dispositivos de la comunicación institucional en las universidades argentinas, se consideraron los siguientes procedimientos:

Para encuadrar la gestión y la planificación estratégica en las universidades públicas, consideramos los siguientes autores: Bartoli (1992), Beach y Mahler (1972), Bicciré (2007), Braslavsky y Acosta (2001), Clark (1983), Chaffee (1985), De Bona y Di Doménico (2005), Donini y Donini (2004), Fernández Lamarra (2006), Fullan (1997), García de Fanelli (1998), González (2005), Gorgone y Zamboni (2005), Martínez Nogueira (2003), Passoni y Zanfrillo (2005), Pérez Lindo (2005), Peón (2003), Sander (1996), Sporn (2000), Trottini (2007) y Vega (2005[a]).

Para verificar la existencia y analizar la estructura de los planes estratégicos en las universidades ibéricas y americanas, en particular en América Latina y en la Argentina, nos servimos de una investigación propia realizada en el período octubre 2006 – mayo 2008 como parte de esta tesis, que utilizó distintos buscadores para relevar la existencia de planes en las páginas web de las universidades en ese territorio, y reforzamos esa búsqueda con el envío de e-mail a todas las universidades relevadas, lo que permitió construir un directorio - que se agrega como anexo y aporte de esta investigación-, que registró la existencia, estado y alcance de los planes estratégicos o proyectos de desarrollo institucional en un total de 2.898 universidades públicas y privadas<sup>4</sup> españolas (74), portuguesas (61), norteamericanas (1.563) y latinoamericanas (1.200) en 34 países –*Argentina (43 públicas + 47 privadas), Antigua y Barbuda (1), Bahamas (1), Barbados (1), Belice (3), Bolivia (23), Brasil (448), Colombia (93), Costa Rica (33), Cuba (13), Chile (70), Dominica (1), Ecuador (34), El Salvador (19), Guatemala (10), Guyana (1), Haití (3), Honduras (7), Jamaica (3), México (156), Nicaragua (13), Paraguay (9), Perú (55), Panamá (15), Puerto Rico (24), República Dominicana (21), San Cristobal y Nevis (3), Santa Lucía (1), San Vicente y las Granadinas (2), Surinam (1), Trinidad y Tobago (1), Uruguay (10), Venezuela (35)*-.

En el caso particular del plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, institución central para nuestra investigación; nuestras fuentes principales fueron la página web de la universidad, las versiones taquigráficas de las ponencias en los talleres de participación y las publicaciones del plan en el período trianual de estudio: (AE UNLP 2006 (2007), PAI (2007) y PE UNLP (2006).

Para investigar los fundamentos de la comunicación institucional en las universidades, nos basamos en material bibliográfico de autores como Bartoli (1992), Crovi Druetta

---

<sup>4</sup> Incluye Centros, Institutos, Colegios y Fundaciones que dictan carreras de grado universitario

(2003), Cruz Sandoval (2004), Chaves (1988), De Masi (2001), Prieto Castillo (2000), Trejo Delarbre (2003), Uranga (2000) y Valsagna (2005). Y para revisar la estructura, dispositivos y estrategias de comunicación institucional en las universidades de la Argentina –en particular las universidades públicas- en el período de análisis, nos basamos en las ponencias y talleres del Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas (diciembre de 2006), en las páginas Web de las noventa instituciones de educación superior de la Argentina relevadas, en un documento de trabajo de la Presidencia y en 11 consultas telefónicas y por e-mail complementarias, a responsables institucionales de los temas comunicacionales.

En el análisis del Capítulo IV, que analiza la comunicación institucional y sus variables organizacional, corporativa, informativa y participativa en la Universidad Nacional de La Plata, se profundizó el trabajo de campo y se consideraron los siguientes procedimientos: Se realizaron 45 entrevistas personales a decanos y funcionarios considerados clave para el tema, se realizaron encuestas a la totalidad de las áreas administrativas y de gestión, tanto de la Presidencia como de las facultades, involucradas en los alcances de la investigación, se relevaron los aspectos comunicacionales de la totalidad de las dependencias, colegios y facultades, se revisó y analizó la totalidad del archivo hemerográfico de temas universitarios de la universidad en el período, se revisaron las ponencias y relatorías del archivo del plan estratégico en el período, se revisaron 30 documentos de trabajo elaborados durante el período de investigación, que desarrollan temáticas pertinentes y que se agregan como anexo de esta investigación, se revisaron tanto el portal de la universidad como la totalidad de las páginas web de las facultades y se revisó la normativa vigente, que también se agrega como anexo de esta investigación.

\*\*\*

Como quedó explicitado en sus objetivos, en esta investigación se busco comprender un asunto tan complejo y reciente como el actual rol de la comunicación institucional en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas en su contexto. Por lo tanto, las características de la educación superior y el conjunto de factores que las condicionan, y la planificación institucional de las universidades, son estudiados en la medida que están relacionados con esos asuntos centrales.

No obstante, a medida que se respondía a las preguntas primordiales y se intentaba concebir un sistema de análisis, se fueron generando nuevas cuestiones de interés y se

habilitaron varios interrogantes que deberán ser resueltos en próximas investigaciones, tales como: ¿Por qué no se estudian con la misma profundidad, los vínculos entre política, planificación, gestión y comunicación? ¿Por qué no son un objeto de estudio prioritario en esta investigación la estructura de los planes estratégicos de las universidades y sus procesos de gestión? ¿Por qué no se extiende a todo el sistema de educación superior el análisis comparativo ‘mundializado’ de la estructura de los planes estratégicos y de sus procesos de gestión, para una mejor comprensión de sus avances y dificultades de formulación e implementación? o ¿Por qué no se analizan las particularidades de la problemática de la educación superior como marco definitorio de la planificación de las instituciones universitarias públicas? A pesar de que el trabajo recorre estos aspectos, buscando tener una perspectiva global desde dónde observar nuestro objeto de estudio, no avanzar sobre estas cuestiones responde a una razón metodológica y se basa en la necesidad de enfocar el objeto de estudio con la mayor precisión posible.

Respecto a la circunstancia temporal, la tesis enfoca la investigación en un período de gestión democrática de la Universidad Nacional de La Plata que va de junio del 2004 a mayo del 2007, que es el lapso en el que se inicia el plan estratégico participativo de la Universidad Nacional de La Plata y se diseña e implementa el primer dispositivo integral de gestión de la comunicación. No obstante, el análisis contextual de este proceso se concentra en un período que va desde mediados de los noventa a la actualidad.

### **Observaciones**

Para hacer más ágil la lectura, las fuentes bibliográficas, así como las de páginas web y entrevistas son citadas dentro del texto del trabajo utilizando el apellido del autor, la fecha de publicación y la página citada entre paréntesis. No se coloca la página de referencia en el caso de páginas web, entrevistas personales y citas indirectas en las que se menciona la idea pero no se transcribe textualmente. Las referencias completas se incluyen al final de la bibliografía. En los anexos se incluyen las normas y leyes que condicionan o enmarcan a la política, planificación, gestión y comunicación en la Universidad Nacional de La Plata, el directorio de páginas web de las 2.898 universidades relevadas, con registro existencia o no verificada de plan estratégico y localización en la web; y los 30 documentos de trabajo de la UNLP inéditos considerados y citados.

## **PARTE I:**

### **CONTEXTO Y REALIDAD DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS**

#### **CAPÍTULO I:**

#### **LA PLANIFICACIÓN, LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Consideraciones en torno al estado de la cuestión referido al objeto de estudio y su contexto**

El capítulo I analiza el contexto social en el que se desarrollan los procesos actuales de planificación y gestión en instituciones y comunidades. Indaga sobre su existencia, supervivencia y sobre el alcance actual de aquellos aspectos y conceptos que condicionan esos procesos, tales como el contexto de la globalización, la dimensión de la cultura, del capital y del empoderamiento social, de la política y del poder institucional; así como el origen, la evolución contemporánea y el estado actual, en particular en América Latina, de la cuestión del desarrollo de las comunidades y de sus instituciones y su condición de sustentable; del planeamiento, de la gestión participativa y de la información y comunicación institucional en ese proceso.

#### **I.1. La etapa de la globalización como contexto**

##### **I.1.1. Evolución contemporánea del concepto de globalización**

El momento en el que se sitúa la investigación –junio 2004 - mayo 2007- pertenece a la aparente culminación de una etapa del proceso de desarrollo mundial, identificado como la ‘globalización’. Diversos enfoques ordenan a la globalización como la tercera etapa en el transcurso de la ‘mundialización’, conformada por las fases de ‘internacionalización’, ‘transnacionalización’ y ‘globalización’, afirmando que:

*...[A]l irse inventando las naciones, desde el tiempo de la emergencia del capitalismo mercantil, las grandes navegaciones transoceánicas y las conquistas coloniales a partir de la Europa del siglo XVI, ...ocurre la internacionalización del capitalismo. Ya en el siglo XX, al final de la llamada ‘fase imperialista’ se configura la etapa de la transnacionalización, cuyo motor principal lo constituyen las grandes empresas llamadas transnacionales, que ‘jalan’ y orientan los movimientos del capital, así como influyen en las relaciones entre estados nacionales. Ahora no se trata solamente del comercio internacional, sino también de los grandes flujos de inversión extranjera directa e indirecta y la mundialización de los procesos productivos mismos. También surgen los desarrollos científicos y tecnológicos, que llevarán a la génesis del ‘paradigma informacional’, según le llama Manuel Castells, que está en la base de la actual ‘sociedad red’. La movilidad tanto de capitales como de mercancías, y la ubicuidad que permiten a unos cuantos la tecnología de información y las telecomunicaciones, desembocan en la gran interconectividad e interdependencia asimétricas que caracterizan al proceso ya propiamente de globalización (Sánchez Ruiz, 2001).*

Lo cierto es que una serie de acontecimientos impulsaron el fortalecimiento de las tendencias globalizadoras en los campos político, social, cultural y económico, tales como la creación de las instituciones de Bretton Woods<sup>5</sup>, las revueltas estudiantiles y obrero estudiantiles del 68<sup>6</sup>, el fin de la convertibilidad del dólar en oro y la crisis del petróleo<sup>7</sup>, la Conferencia de Helsinki<sup>8</sup> y finalmente la caída del Muro de Berlín<sup>9</sup> (Fazio Vengoa, 2000).

Cuadro 1 (Fazio Vengoa, 2001: 19)

Esquema de la evolución de la globalización como proceso						
Período	Economía	Política	Sociedad y cultura	Fuerza motriz	Zonas afectadas	Epicentro de globalización
Época de los descubrimientos. Segunda mitad del Siglo XV y XVI	Rutas comerciales, mercado internacional, agente transnacional	Alianza poder político y mercaderes	Migraciones, contactos culturales, difusión valores culturales occidentales	Mercado internacional	Europa, América, Asia, África y Oceanía	Europa
Siglos XVII y XVIII	Consolidación mercantil entre Europa y zonas periféricas, mercados nacionales	Construcción de los Estados nacionales	Cultura nacional, mayor interacción de comunidades dentro de espacios nacionales	Política y cultura nacional	Europa	Europa
Finales del Siglo XVIII hasta mediados del Siglo XIX	Revolución Industrial, intercambio de manufacturas por materias primas	Poder político nacional	Consolidación de clases sociales nacionales, urbanización	Industria y desenclave de individuos de las comunidades	Europa, América del norte y débilmente en América Latina	Gran Bretaña
Segunda mitad del Siglo XIX hasta 1913	Segunda Revolución Industrial, modernización de transportes y comunicaciones	Imperialismo y colonialismo	Consolidación de las nuevas clases sociales, migraciones, arte vanguardista	Industria, comercio mundial	Europa, África, América, Asia y Oceanía	Gran Bretaña, Estados Unidos, Alemania
Primera a la Segunda Guerra Mundial	Inestabilidad financiera y comercial, tendencias autárquicas, taylorismo	Nacionalismo y formas extremas de autoritarismo		Guerras e inestabilidad	Con diferente intensidad, todo el mundo	Estados Unidos
1945 a finales de los años sesenta	Época dorada, crecimiento y estabilidad económica, instituciones y políticas multilaterales, fordismo	Guerra Fría, división del mundo en torno al eje Este-Oeste	Desencanto y utopías	Guerra Fría y políticas comerciales y financieras multilaterales	Con diferente intensidad, todo el mundo	Estados Unidos y Unión Soviética
Década de los setenta a la caída del Muro	Tercera Revolución Industrial, informática, acumulación flexible, revolución en las comunicaciones, intensificación financiera a nivel mundial, neoliberalismo	Debilitamiento de los referentes de la Guerra Fría, aparición de las potencias mercaderes, desafío a la hegemonía de las grandes potencias, interdependencia	Debilitamiento cuantitativo y cualitativo de la clase trabajadora, flexibilización laboral, precarización del trabajo, expansión de comunicaciones, aparición de referentes culturales mundiales	Informática, posfordismo, industrias culturales	Europa, América del Norte y sudeste asiático	Estados Unidos, la Unión Europea y Japón
Década de los años noventa del Siglo XX a la fecha	Expansión del mercado, libre comercio, liberalización financiera, adaptación de las economías nacionales a la globalización económica	Redefinición del papel del Estado, consolidación de nuevas redes de poder e influencia, desinstitucionalización de la política	Consolidación de las industrias culturales, referentes mundiales, hibridación y resistencia, división social en torno a la globalización	Mercado, liberalización financiera, Internet, cambios en papel del Estado	Adaptación de los países del Este, Sur y Norte a los circuitos globalizados	Estados Unidos, la Unión Europea y Japón

<sup>5</sup> Los Acuerdos de Bretton Woods son las resoluciones de la *Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas*, realizada en el complejo hotelero de Bretton Woods, (Nueva Hampshire), entre el 1 y el 22 de julio de 1944, donde se decidió la creación del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional y el uso del dólar como moneda internacional. El principal objetivo del sistema de Bretton Woods fue poner en marcha un nuevo orden económico internacional y dar estabilidad a las transacciones comerciales a través de un sistema monetario internacional.

<sup>6</sup> Mayo francés o Mayo del 68, nombre con que se conocen los acontecimientos sucedidos en Francia en la primavera de 1968. Todo se inició cuando se produjeron una serie de huelgas estudiantiles en numerosas universidades e institutos de París, seguidas de confrontaciones con la universidad y la policía en un contexto en el que la población estudiantil había crecido espectacularmente y los fondos destinados eran insuficientes. La masificación, la falta de medios, la imposibilidad de dar salidas laborales a todos los nuevos licenciados y la represión policial fueron la causa principal de los episodios.

<sup>7</sup> El fin de la convertibilidad en 1971, cuando EE UU renunció a la convertibilidad del dólar en oro y la primera gran crisis petrolera en 1973, desencadenada por la guerra de Yom Kippur que enfrentó a Israel con sus vecinos árabes, desencadenaron una crisis inflacionaria mundial y el fin de la fase de gran expansión capitalista de las décadas del 50 y 60.

<sup>8</sup> La primera Conferencia para la Seguridad y Cooperación en Europa tuvo lugar en Helsinki el primero de agosto de 1975. Los países firmantes reconocían las fronteras surgidas de la Segunda Guerra Mundial, se reforzaba la cooperación económica ente los bloques capitalistas y comunistas y la URSS y los demás países comunistas se comprometían a respetar los derechos humanos y las libertades. Tuvo diversas reuniones posteriores, entre ellas la de 1983 en Madrid, y finalmente el 21 de noviembre de 1990 celebró la cumbre de París en la que oficialmente se puso fin a la “era de confrontación y división”, es decir, a la guerra fría.

<sup>9</sup> El Muro de Berlín era el emblema de la Guerra Fría. cayó en la noche del jueves 9 de noviembre de 1989, 28 años más tarde de su construcción., despejando los obstáculos para la reunificación de Alemania y simbolizando el final /inicio de un nuevo orden mundial.

Si bien ubicamos el inicio de la etapa de globalización hacia inicios de los setenta, cuando los cambios producidos en la economía, en la tecnología, en la sociedad y en su cultura y en la política, anunciaban una sociedad en la cual ya no sería excluyente la industria en la producción, la que sería superada en importancia por la información, el conocimiento y las comunicaciones informáticas; un conjunto de hechos y procesos invirtieron las políticas keynesianas que habían dominado el capitalismo durante los anteriores veinticinco años y consolidaron las condiciones institucionales para la globalización, tales como el derrumbe de las dictaduras comunistas en la URSS y en Europa del Este -“Si no hubiese cesado el ‘mundo comunista’ nadie hablaría hoy de globalización”- (Mires, 1999: 170); el debilitamiento del poder sindical, una reducción de gastos en el Estado de bienestar a partir de la reducción de impuestos a los ricos y a las empresas y la desregulación y liberalización generalizada de los mercados, tanto nacional como internacionalmente (Castells, 2006).

*El desgaste de los mecanismos tradicionales de participación, la transición del papel del Estado, el desdibujamiento de las utopías y certezas que sostenían los movimientos de protesta de los sesenta y setenta, dan paso a una reorganización de la energía social, que va a modular de maneras diferentes lo político con la acentuación de los valores cotidianos.*

*El sindicato, el partido, la asociación aumentan como formas corporativas de control pero disminuyen como espacios de referencia y de adscripción, se asiste a la multiplicación de pequeños grupos que desbordan las categorías científicas en la medida en que no se inscriben necesariamente, en una racionalidad orientada y finalizada. Pese a carecer de proyectos políticos explícitos o a reivindicar demandas puntuales, estas grupalidades erosionan desde los márgenes al sistema, alteran las formas de ejercicio del poder, reinventan los códigos de la comunicación a través de expresiones novedosas (Reguillo Cruz, 1999: 88).*

“...[E]n otras palabras, la crisis del industrialismo fue también la crisis del modelo específico de acumulación capitalista de la etapa de madurez del industrialismo...” (Castells, 2006: 43).

*El fenómeno que se esconde detrás de todos estos cambios fue el inicio de la Tercera Revolución Industrial que al comenzar el tránsito al posfordismo, flexibilizó y deslocalizó la producción, alteró los anteriores patrones de relaciones laborales, impulsó la universalización de los flujos de capital y acrecentó la interdependencia económica a escala de todo el planeta. En el plano social, las transformaciones en la coyuntura<sup>10</sup> trajeron consigo grandes modificaciones en los tejidos sociales, siendo el más significativo la emergencia de nuevos agentes y actores sobre todo en el sector terciario. Con la deslocalización productiva aumentó vertiginosamente el desempleo y se precarizaron las condiciones laborales en las naciones industrializadas en razón de la competencia que por el costo de la mano de obra se generaba entre las naciones en desarrollo. En lo cultural, uno de los aspectos más visibles fue la inusitada expansión de los medios de comunicación que han dado origen al surgimiento de elementos de una conciencia mundial en la medida en que se han creado nuevos referentes de identidad. Por último, a nivel político se observa el aumento vertiginoso de la interdependencia, la*

---

<sup>10</sup> “La coyuntura se define como el conjunto de las condiciones articuladas entre sí que caracterizan un momento en el movimiento global del proceso histórico” (Vilar, 1999).



*necesidad de los Estados de tener en cuenta las transformaciones que se presentan en el plano externo y adaptarse a ellas (Fazio Vengoa, 2001: 12-13).*

Estos cambios advertían el advenimiento de lo que en un principio se denominó ‘la sociedad posindustrial’ (Bell, 1976).

El sociólogo norteamericano Daniel Bell, afirmaba que las actividades de tratamiento de la información en el siglo XX son inducidas a reemplazar las actividades industriales manufactureras, que en el siglo XIX habían tomado el lugar de las actividades agrícolas. Reconoce la necesidad, pero también la aceleración evidente del avance de tres factores esenciales para dar un nuevo carácter a la sociedad: El desarrollo exponencial de la ciencia, el desarrollo de tecnología<sup>11</sup> intelectual y el desarrollo de la investigación. Según Bell, el avance definitivo de la industria se produciría cuando la información sustituya en importancia económica y social a la producción, lo que explica la trascendencia de la investigación en su pensamiento y de su relación con las tareas de concepción de los productos.

Para Bell, cinco dimensiones distinguen la sociedad post-industrial de la anterior: “1) creación de una economía de servicios o terciaria; 2) predominio de la clase de los especialistas y de los técnicos; 3) peso del saber teórico, como fuente de innovación<sup>12</sup> y de cambio (el desarrollo de los productos de las nuevas industrias procede del trabajo realizado por las ciencias puras de lo que Bell llama, la codificación del saber teórico; 4) creación de una nueva tecnología de la inteligencia con su panoplia de herramientas como el análisis de los sistemas, la teoría de los juegos, la teoría de la decisión, etc.; 5) posibilidad de un crecimiento tecnológico autónomo” (Mattelart, 1996: 191).

Bell predice que, como aumenta la importancia del componente técnico del conocimiento, los científicos, los ingenieros y tecnócratas integrarán una clase media asalariada de un alto nivel de formación que se verá obligada a competir con los políticos o a convertirse en sus aliados, generando un vínculo entre la estructura social y el orden político, que será el problema clave en cualquier concepción de poder. Es por eso que la sociedad post-industrial pone el acento en los servicios sociales, tales como la educación, la sanidad y la seguridad social y los servicios profesionales, como la informática, el análisis de sistemas y la investigación científica (Mattelart, 1996).

---

<sup>11</sup> “Generalmente se define la tecnología como el uso de conocimientos científicos para establecer procedimientos de actuación de una manera reproducible” (Castells, 2006: 33).

<sup>12</sup> “Innovación es la capacidad para recombinar los factores de producción de una forma más eficiente, o para producir un mayor valor añadido en el proceso o en el producto. ...La innovación depende de los innovadores y los innovadores ...dependen de la creatividad cultural, de la apertura institucional ante los emprendedores, de la autonomía laboral en el proceso laboral y de la adecuada financiación de esta economía dinamizada por la innovación (Castells, 2006: 57).

La importancia del componente técnico asignada por Bell en los setenta, es compartida por el politólogo Zbigniew Brzezinski, asesor de Jimmy Carter en temas de seguridad y al que se le atribuye el concepto de ‘sociedad tecnotrónica’, a la que define como una “sociedad cuya forma está determinada en el plano cultural, psicológico, social y económico, por la influencia de la tecnología y de la electrónica –especialmente en el campo de los ordenadores y de las comunicaciones” (Brzezinski, 1970: 9).

En la medida en que lo político se debilita, la tecnología pasa a constituirse en “un elemento crucial de la redefinición del contrato social y de las instituciones, tanto en el plano local y nacional como a escala mundial” (Mattelart, 1998: 119).

“...[L]a política pide la opinión de los ciudadanos sobre los problemas creados por las técnicas, como el uso de lo nuclear, del combustible o del diesel, los desechos y la polución, los trasplantes y la clonación, los alimentos transgénicos y la vaca loca” (Sfez, 2005: 20) porque la tecnología robustece un sentimiento de la comunidad en el que, por ejemplo, “las tecnologías médicas y ecológicas son reconocidas como las figuras principales del bien común” (Sfez, 2005: 20).

Además, la relación entre tecnología y cultura /educación ya no es meramente instrumental sino que se relaciona con los marcos de conocimiento, con las prácticas sociales y con las emociones y los sentimientos, pasando a ser necesario pensar la tecnología desde la desigualdad. Por ejemplo, el libro como tecnología, ya no es el emblema principal del saber y la cultura, y la inteligencia secuencial que educaba la maestra y la lectura son reemplazadas paulatinamente por la inteligencia simultánea que promueve Internet, aunque las relaciones presenciales aún sean complementarias de las relaciones virtuales –en ese marco, Internet ya no es un problema de acceso sino del capital cultural del que lo usa- (Quiroz, 2007).

En esa misma década del setenta, en la que se desarrollan las teorías de ‘sociedad posindustrial’ y ‘sociedad tecnotrónica’, Peter Drucker habla por primera vez de la ‘sociedad del conocimiento’, en la que asocia tecnología y conocimiento. A pesar de que el alcance del término será reinterpretado en la década del noventa, Drucker reclama una teoría económica que coloque al conocimiento en el centro de la producción de riqueza, planteando que la economía ya no basará sus fuentes de producción de bienes o servicios en las materias primas y la mano de obra, sino en un conocimiento que para su generalización y evolución en más conocimiento, se basa en la sistematización, la organización y en las tecnologías de información y comunicación (Drucker, 1974).

La dimensión del conocimiento científico - técnico, tal como la concebían Bell, Brzezinski y Drucker, evoluciona desde su dimensión económica a una dimensión social, que incluye en el presente otros componentes como:

*...el talento y la experiencia colectivos así como el conocimiento tácito presente en los trabajadores, orientado ...hacia formas de saber – hacer propias del conocimiento tecnológico o hacia otros valores de carácter inmaterial aplicados a la producción.*

*...la ‘sociedad del conocimiento’ es entonces aquella sociedad en la cual cada individuo y cada organización construye su propia capacidad de acción, y por lo tanto su posición en la sociedad a través de procesos de adquisición y desarrollo de conocimiento, organizados de tal forma que puedan contribuir a procesos de aprendizaje social. A tal fin, básicamente se requiere de la capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y su entorno, y para utilizar dicho conocimiento en el proceso de concebir, forjar y construir su futuro (Medina Vásquez y Ortigón, 2006: 23).*

El sociólogo Manuel Castells, casi dos décadas después, ensancha y complejiza los aportes de Bell, Brzezinski y Drucker, aportando la idea de ‘sociedad red’. Interpreta que la reestructuración del sistema capitalista en la década del setenta, a partir de la interacción de asuntos como la crisis económica del industrialismo y la crisis política del estatismo; la proliferación y consolidación de movimientos sociales y culturales de finales de los sesenta y comienzos de los setenta<sup>13</sup>, que predicaron y militaron una cultura de libertad en defensa del individuo social, sus derechos, sus diferencias y su medio, tales como el antiautoritarismo, la defensa de los derechos humanos, el feminismo y el ecologismo; la revolución en las tecnologías de la información y la comunicación, con inventos tales como el microprocesador, el ordenador personal, la central telefónica digital, Internet (y la recombinación del ADN); y las multiplicaciones y reacciones que desencadenaron esas interacciones, trajeron como consecuencia, a partir de los ochenta, un nuevo modo de desarrollo que denomina ‘el informacionalismo’ y cuya fuente de productividad se basa en la tecnología de la gestión del conocimiento, el procesamiento de la información y la comunicación de símbolos (Castells, 1996 y 2006).

Adviértase el acento que pone Castells, en las tecnologías de gestión de conocimiento, en la información y en la semiótica de la comunicación; lo que ratifica la vigencia del rumbo global y la aceleración de ese proceso. No obstante, es interesante entender el alcance de los vínculos entre estos tres componentes:

*Si cualquier información en el sentido habitual del término es conocimiento, afirma F. Machlup<sup>14</sup>, no puede llamarse información a cualquier conocimiento. En consecuencia, su esquema de análisis*

---

<sup>13</sup> Las “primeras manifestaciones simbólicas se remontan al movimiento por la libertad de expresión de Berkeley en 1964 y al movimiento de mayo de 1968 en París.” (Castells, 2006: 45) y se prolongaron en otros movimientos sociales culturales -como el feminismo o el movimiento ecologista-, orientados a una transformación de los valores de la sociedad.

<sup>14</sup> MACHLUP, Fritz, 1962, The production and distribution of knowledge in the United States, Princeton, NJ: Princeton University Press.

*distingue cinco tipos de conocimiento: el conocimiento práctico, útil para el trabajo, las decisiones y las acciones (incluye tanto los conocimientos relativos a la profesión, los negocios, el oficio, como la política o el hogar); el conocimiento intelectual, que satisface la curiosidad intelectual, como si formara parte de la educación liberal, la enseñanza científica, la cultura general, y que exige una concentración activa; el conocimiento pasatiempo, que satisface el deseo de entretenimiento ligero y de estímulo emocional (rumores, bromas, sucesos, cotilleos, juegos, etc.) en resumen, todo lo que no exige más que una actitud pasiva; el conocimiento espiritual, ligado al saber religioso; el conocimiento no querido, adquirido accidentalmente y poco recordado. Todas estas categorías constituyen la base de lo que llama 'industria del conocimiento' (Mattelart, 1996: 201).*

Para Castells, el informacionalismo es un paradigma tecnológico que construye los cimientos de lo que emergería a fines del siglo XX y se consolidaría en los primeros años del siglo XXI y que denominaría una nueva estructura social, 'la sociedad red'; una nueva economía, 'la economía informacional/global' y una nueva cultura, 'la cultura de la virtualidad real' (Castells, 1996 y 2006).

Esta nueva cultura sintetiza los valores de sus antecedentes: "el valor de la libertad y de la autonomía personal frente a las instituciones de la sociedad y el poder de las grandes empresas; el valor de la diversidad cultural y la afirmación de los derechos de las minorías, expresados en términos de derechos humanos; y el valor de la solidaridad ecológica; es decir, la reunificación del interés de la especie humana como un bien común, en oposición a los valores industriales de crecimiento y consumo material a cualquier precio" (Castells, 2006: 46).

La lógica inserta en esta economía, esta sociedad y esta cultura condiciona y subyace en la acción social y en las instituciones de un mundo interdependiente. Tema de particular importancia para el objeto de nuestra investigación.

"La red es una estructura común a cualquier vida; donde quiera que vemos vida vemos redes" (Capra, 2002: 9). Una sociedad red es una estructura social<sup>15</sup> dinámica (flexible, adaptable y con capacidad de supervivencia), maleable a las fuerzas sociales, a la cultura, a la política y a las estrategias económicas y "compuesta de redes potenciadas por tecnologías de la información y de la comunicación basadas en la microelectrónica<sup>16</sup>" (Castells, 2006: 27) en la que el tiempo es real y el conocimiento que se destina a tomar decisiones o

---

<sup>15</sup> "Entiendo por estructura social aquellos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder, expresados mediante una comunicación significativa codificada por la cultura" (Castells, 2006: 27).

<sup>16</sup> Afirma Castells que la revolución de la microelectrónica que tuvo lugar en las décadas de los cuarenta y los cincuenta creó las bases de un nuevo paradigma tecnológico que se consolidaría en los setenta, primero en EE UU y luego en todo el mundo, que liberó todas las potencialidades de las redes a partir de la transformación de las tecnologías de la información y la comunicación (Castells, 2006).

gestionar procesos más rápido se jerarquiza (Quiroz, 2007). “Las redes de comunicación<sup>17</sup> en tiempo real están configurando el modo de organización del planeta” (Mattelart, 1998: 7).

La sociedad red rompe la secuencialidad -lógica de orden de la escritura<sup>18</sup>- y la hipertextualidad permite ser autor y lector. La interactividad ya no es un concepto sólo de la informática sino de la comunicación, pues permite la intervención por parte del usuario sobre el contenido, transformar el espectador en actor, el diálogo individualizado con los servicios y que cada uno de los espectadores /actores reciba mensajes producidos por otro y responda él produciendo cambios, todo esto en tiempo real y en el espacio virtual y global, sin límites territoriales (Quiroz, 2007).

Si consideramos nuestra sociedad como una sociedad red, debemos situar en el centro del análisis, la capacidad de las instituciones, las organizaciones y los actores sociales para organizarse en red -local y globalmente- (Castells, 2006).

Justamente, en términos organizacionales, “la globalización es un asunto interno y externo. Es un modo de organización de la firma y un modo de relacionarse con el espacio – mundo.” Las formas de autoridad piramidal heredadas de las concepciones militares decaen tanto en la empresa, como en las instituciones de gestión pública y donde la retención de la información era fuente de saber – poder y todo funcionaba mediante la sanción, aparece el modelo de gestión en red. “Red de información y de comunicación, donde el personal está implicado y se siente responsable de la creación y realización de los objetivos, donde la crítica positiva busca la armonía de las redes de interacción, captando la innovación, informal y espontánea, la creatividad de los empleados: la apropiación de un saber y de un saber – hacer y su permanente reinversión en la organización” (Mattelart, 1996: 299).

Este modelo global de gestión en red en los procesos de producción, comprende: La ‘desmasificación’ que permite productos diferenciados y segmentados, la ‘desintermediación’ que reemplaza a los intermediarios en el acceso y permite la aparición de nuevas profesiones, ‘la desagregación’ productiva mayor que permite que una parte se haga en un país y otra en otro o que un estreno sea mundial, y la ‘descentralización’ que

---

<sup>17</sup> Las “redes de comunicación son las pautas de contacto creadas por el flujo de mensajes entre distintos comunicadores en el tiempo y en el espacio” (Monge y Contractor, 2003: 39).

<sup>18</sup> La escritura es la tecnología de la palabra. La escritura, la imprenta y la computadora son formas de tecnologizar a la palabra. Las lenguas se ejecutan primero y se formalizan después a través de la escritura (Quiroz, 2007).

aumenta la información y hace que las organizaciones, como plantea Mattelart, se basen en la confianza más que en el control (Quiroz, 2007).

Lo cierto es que, en un contexto global que evoluciona en la complejidad y el alcance de su definición como paradigma, desde ‘sociedad posindustrial’, ‘tecnocrónica’, ‘del conocimiento’, ‘de la información’ hasta ‘sociedad red’ y “ante la intrusión de la tecnología moderna, las sociedades deben encontrar formas de adaptar sus pautas culturales a las nuevas prácticas” (Fuentes, 1997: 56).

### **I.1.2. Alcances de la globalización**

“En inglés, el término global es sinónimo de ‘holistic’... se trata de un término que se refiere explícitamente a una filosofía holística, esto es, a una idea de una unidad totalizadora o unidad sistémica” (Mattelart, 1998: 83). El holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande y se comporta diferente que la suma de las partes y da importancia a la interdependencia de éstas. En esa línea, la globalización no tiene un signo único sino que tiene características que más que con la homogeneización se vinculan con la interconexión. (Quiroz, 2007).

Pareciera que el peso de los factores económicos en el proceso de globalización, condiciona y desplaza a los aspectos sociales, culturales, ambientales y políticos. Sin embargo, uno de los autores que no acepta una determinación económica del proceso de globalización es Ralf Dahrendorf que plantea una globalización geográfica, una globalización ambiental -con sus catástrofes, riesgos y deterioros-, una tercera globalización tecnológica, que se deduce de la revolución informática y una última globalización de los mercados financieros (Dahrendorf, 1997).

En el mismo sentido el grupo de Lisboa<sup>19</sup> distingue siete globalizaciones: de las finanzas; de los mercados; de la tecnología y el saber unido a ella; de las formas de vida, pautas de consumo y vida cultural; de las posibilidades de regulación y conducción; del crecimiento político conjunto del mundo y de la percepción y la conciencia (Mires, 1999).

No obstante, Si nos referimos a la economía y al mercado, “el capitalismo siempre había tendido a la globalidad” (Mires, 1999: 165) y a pesar de que el capitalismo global está lejos de constituir un sistema estable, se ha convertido en el único juego (económico) del

---

<sup>19</sup> GRUPPE VON LISSABON, 1997, *Grenzen des Wettbewerbs*, Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, pp. 48.

planeta, aunque cada vez sea más desafiado por minorías activistas y lleve el lastre de la marginalización de la mayoría de la humanidad” (Castells, 2006: 44).

Los cambios económicos, tecnológicos y comunicacionales de las últimas décadas produjeron una gran transformación cultural. “ ‘las comunicaciones están penetrando hasta el corazón del trabajo y del sistema productivo’ (S. Hall), no sólo por el aporte fundamental de los medios al proceso de valorización del capital sino por el papel que la información juega ya en cuanto materia prima de cualquier producción e incluso redefinidora de los procesos mismos de producción” (Martín Barbero, 1981: 3).

A partir de esta transformación, no tiene ninguna importancia de dónde se viene, cuál es el nivel de desarrollo o cuál nuestro pasado, pues todos los actores disponen de idénticas condiciones para asumir la modernidad globalizadora, en la medida en que asuman los retos y desafíos que les depara el presente. “[A] partir de la velocidad del consumo, de la producción, de los intercambios y los beneficios desvincula el presente del pasado, transforma todo en presente e involucra los anhelos futuros en la inmediatez” (Fazio Vengoa, 2001: 14).

*“Existe una resonancia natural entre la carrera espectacular del “ahora”, impulsada por la tecnología de compresión del tiempo y la lógica de la economía orientada hacia el consumo. De acuerdo con esta última, la satisfacción del consumidor debe ser instantánea, dicho en un doble sentido. Es evidente que el bien consumido debe causar satisfacción inmediata, sin requerir la adquisición previa de destrezas ni de un trabajo preparatorio prolongado; pero la satisfacción debe terminar ‘en seguida’, es decir, apenas pasa el tiempo necesario para el consumo. Y ese tiempo debe reducirse al mínimo indispensable” (Bauman, 1999: 108).*

Si nos referimos a la política y al poder, “La globalización no es una forma más sutil de colonialismo o imperialismo, aún cuando, como tendremos ocasión de analizarlo más adelante, es un proceso que comporta intrínsecamente nuevas formas de jerarquización y dependencia, sino que alude a una serie de profundos cambios que están teniendo lugar en los diferentes planos y ámbitos sociales y en los distintos países” (Fazio Vengoa, 2001: 4).

Estos cambios respecto a nuestro pasado más inmediato radican en que “la intensificación de la globalización, en sus distintas manifestaciones, nos obliga a incorporarla como una variable que debe estar en el trasfondo de nuestras políticas de desarrollo (Fazio Vengoa, 2001: 20).

“Las lógicas transnacionales impugnan los fundamentos institucionales de los sistemas de comunicación de los Estados – nación<sup>20</sup>. Al conectarlos con las normas de redes planetarias, resulta que el proceso de desregulación prefigura una profunda mutación del modelo económico y social. Para referirse a esta fase de integración mundial, iniciada en los años ochenta, ha brotado la noción de globalización” (Mattelart, 1998: 81).

Sin embargo, “el nuevo modelo de desarrollo mundial provoca un progresivo desprendimiento de segmentos de economías, de culturas y de sociedades, de países y de grupos sociales, que dejan de tener un interés funcional y económico para el sistema en su conjunto, al ser demasiado pobres para constituir mercados y demasiado atrasados para servir de fuerza de trabajo en un sistema productivo basado en la información” (Mattelart, 1996: 323).

Si nos referimos a la sociedad y al territorio, “la globalización puede definirse como la intensificación de relaciones sociales planetarias que aproximan a tal punto los lugares distantes que los acontecimientos locales sufren la influencia de hechos ocurridos a miles de kilómetros y viceversa” (Giddens, 1994: 70).

“Los dispositivos<sup>21</sup> de comunicación, al ampliar progresivamente el ámbito de circulación de las personas y bienes materiales y simbólicos, han acelerado la incorporación de las sociedades particulares en unos conjuntos cada vez más vastos, y no han cesado de desplazar las fronteras físicas, intelectuales y mentales” (Mattelart, 1998: 7).

*Las áreas sociales de experimentación y aplicación de las nuevas tecnologías de comunicación son principalmente:*

*-La automatización de los procesos productivos; su extensión refinamiento.*

*-La administración del Estado: computación de los ficheros cívico-policiales, esto es el paso a los ficheros preventivos y de 'perfiles globales'.*

*-La informática médica: que va de la computación en el manejo de aparatos altamente peligroso hasta la "revolución" del ejercicio de la medicina con la automatización de toda clase de exámenes y análisis lo que disminuirá la necesidad de los especialistas.*

*-La enseñanza: la instrucción partida por computadoras 'convertirá el saber en sólo saber buscar y utilizar'.*

*-Los medios masivos: puesta en funcionamiento de los circuitos comunicativos que permiten el feedback instantáneo aplicado tanto a la información para compra de mercancías como el disfrute de programas culturales (Martín Barbero, 1981: 12).*

---

<sup>20</sup> Los Estados – nación se originan a partir del tratado de Westfalia (1648), que puso fin al orden regido por el Papado y el Sacro Imperio Romano Germánico y se multiplican a partir de la Revolución Francesa durante todo el siglo XIX (Mires, 1999).

<sup>21</sup> “El dispositivo pone en juego una serie de conceptos y argumentos heterogéneos reunidos para constituir un cuerpo, induce una estrategia” (Sfez, 2005: 21).



Las tecnologías de la información se incluyen entre las tecnologías de la comunicación, ya que la información pierde relevancia si no se comunica (ver parágrafo I.7.3.3.). Además, “todas las sociedades conocidas se han basado en la información y el conocimiento como fuentes de poder, riqueza y significado. La información no tiene mucho valor en si misma sin el conocimiento para recombinarla con un propósito. Y el conocimiento, por supuesto, es algo relativo a cada cultura y sociedad.” (Castells, 2006: 31).

Reafirmando esa visión, el filósofo y antropólogo Jesús Martín Barbero reflexiona que:

*...[L]a información se ha convertido en un nuevo paradigma de organización de la sociedad. Pues la información constituye hoy el valor agregado por antonomasia, ya sea:*  
*-incorporada a los productos en su composición material, en su 'forma' o en su transformación genética.*  
*-incorporada a los procesos de producción en la 'fábrica flexible' que organizan los flujos informacionales de invención, programación y evaluación, en la circulación de las mercancías y la función del marketing.*  
*-convertida ella misma en producto que se halla en la base de la llamada 'economía informacional': el mercado de bienes digitales que enlaza cada día más velozmente la producción con la circulación de conocimiento y de cultura (Martín Barbero, 2004: 8).*

“A finales de los años setenta, el Estado – nación se ve atacado por los dos flancos. Se denuncia que un país es demasiado grande para los pequeños problemas de la existencia. Pero también se denuncia que se ha hecho demasiado pequeño para los grandes problemas...Las redes de información y de comunicación se convertirán en la panacea para escapar a este doble callejón sin salida” (Mattelart, 1998: 80).

En términos socio culturales, el proceso de globalización consolida ese asunto y en la visión de sus diversos analistas, repasa dos características destacadas, con matices: “Por un lado, los pueblos y las estructuras sociales que anteriormente habían estado más bien apartados entre sí, ahora interfieren cada vez más en las condiciones de vida mutuas, física y materialmente. Por otro, hay un creciente flujo directo de cultura, de significados y de modos de expresión” (Hannerz, 1998: 97). Si bien se acentúan “la progresiva unificación planetaria y la homogeneización de los modos de vida;” también se multiplica “la producción de nuevas formas de heterogeneidad y el pluralismo que resulta de la emergencia de identidades transnacionales a través de procesos de etnogénesis o de radicalización de perfiles de identidad ya existentes” (Segato, 1997: 2).

“El mundo, la sociedad, la vida y la identidad personal son cada vez más problematizados. Pueden ser objeto de múltiples interpretaciones y cada interpretación define sus propias perspectivas de acción posible” (Berger y Luckmann, 1997: 80).

La convivencia de las dos características mencionadas relativiza la disyuntiva de defender la identidad o globalizarse, pues el proceso global no es absoluto ni en la construcción de un modelo caracterizado por lo homogéneo, ni conduce “a la revisión de cuestiones identitarias aisladas, sino a encarar con más realismo la heterogeneidad, la diferencia y la desigualdad (García Canclini, 1999: 53).

Esta recuperación de la diferencia como valor cultural universal, se afirma en considerar que “la identidad es esencialmente pertenencia y tiene un efecto directamente productivo en las relaciones sociales, ya que pertenecer a ‘un algo’, compartir un lenguaje, un estilo, ciertas rutinas, implica necesariamente desmarcarse con respecto a ‘otro algo’. La identidad tiene como elemento fundamental para su constitución, la diferencia. Entre más clara sea ésta, tanto más nítido resultará el nosotros colectivo” (Reguillo Cruz, 1999: 56).

La ‘diferenciación dentro de la globalización’ no respeta los límites políticos del territorio y rescata “las diferencias y las semejanzas más allá de las fronteras nacionales, intentando delimitar mentalidades socioculturales, o sea, grandes conjuntos de individuos que comparten condiciones de vida, sistemas de valores, de prioridades, de gustos y de normas” (Mattelart, 1996: 304).

Su persistencia a pesar del embate homogeneizante, encuentra respuestas en la resistencia, el mimetismo, la adaptación y la reapropiación. “En una palabra, los interrogantes, en los sucesivos, se plantean acerca de los procesos de ‘resignificación’ mediante los cuales, estas innumerables conexiones con las redes, que constituyen la trama de la mundialización, adquieren un sentido para cada comunidad” (Mattelart, 1996: 312), demostrando que “adaptarse a los cambios de escala no consiste en dejar de privilegiar la observación de pequeñas unidades, sino en tener en cuenta los mundos que las atraviesan, que las desbordan, y que al actuar no cesan de constituir las y reconstituir las” (Augé, 1994).

Esta difícil convivencia entre semejanzas y diferencias, entre lo singular y lo universal, “entre la pluralidad de las culturas y las fuerzas centrífugas del mercado – mundo, pero también entre distintas formas de concebir lo universal” (Mattelart, 1996: 304); se reconoce en una estructura social global, pero con experiencia local, tanto en sentido territorial (definido por los límites actuales de los Estados – nación), como cultural (delimitado por las fronteras culturales de su identidad histórica), estando “profundamente fragmentadas por la doble lógica de la inclusión o exclusión en las redes globales que estructuran la producción, el consumo, la comunicación y el poder” (Castells, 2006: 50).

*Un mundo donde las certezas locales pierden su exclusividad, y pueden por eso ser menos mezquinas, donde los estereotipos con los que nos representábamos a los lejanos se descomponen en la medida en que nos cruzamos con ellos a menudo, presenta la ocasión (sin muchas garantías) de que la convivencia global sea menos incomprensiva, con menores malentendidos, que en los tiempos de la colonización y el imperialismo. Para ello es necesario que la globalización se haga cargo de los imaginarios con que trabaja y de la interculturalidad que moviliza....*

*...Hay que elaborar construcciones lógicamente consistentes, que puedan contrastarse con las maneras en que lo global se estaciona en cada cultura y los modos en que lo local se reestructura para sobrevivir, y quizá obtener algunas ventajas, en los intercambios que se globalizan (García Canclini, 1999: 65 y 69).*

La dinámica cultural de las sociedades “configura dos escenarios estratégicos: el de la integración regional y el del descentramiento de lo nacional” (Martín Barbero, 2004: 4) en los que las marcadas asimetrías territoriales en el resultado de los procesos de mejora de la calidad de vida y evolución institucional, incentivan la búsqueda del desarrollo comunitario a partir de integrar a los factores económicos, aspectos socioculturales y ambientales. En ese contexto, “uno de los retos centrales es la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado entre internacionalización y regionalización, tanto en el plano de los principios de organización y de las estructuras, como en el de la estrategia – producto” (Mattelart, 1996: 305).

Sin embargo, los alcances de la globalización no se agotan en las dimensiones citadas. “Al desplazar el debate sobre la globalización de la cuestión de la identidad a los desencuentros entre políticas de integración supranacional y comportamientos ciudadanos, nos negamos a reducirlo a la oposición global/local” (García Canclini, 1999: 66).

En todo caso, sus consecuencias definen una característica propia que se basa en la desigualdad entre “quienes son capaces de conectarse a redes supranacionales de quienes quedan arrinconados en sus reductos locales” (García Canclini, 1999: 67); en la incertidumbre -y la angustia nacida de la incertidumbre-; en la inestabilidad y en la fragmentariedad, a las que se suman la marginalidad, producto de la emancipación del capital con respecto al trabajo (pues los nuevos pobres no son miembros de la sociedad de consumo y “tienen que ser disciplinados por la acción combinada de la represión, la vigilancia policial, la autoridad y la regulación normativa”) (Bauman, 1995: 253); y en ocasiones la desconfianza, que “...desintegra el entramado de compromisos humanos, haciendo del mundo un lugar todavía más peligroso y temible” (Bauman, 2004: 121).

“Los poderes estatales no pueden hacer casi nada para aplacar la incertidumbre, y menos aún para acabar con ella. Lo máximo que pueden hacer es reorientarla hacia objetos al alcance; desplazarla de los objetos respecto de los cuales nada pueden hacer a aquellos que

pueden alardear al menos de manejar y controlar. Refugiados, solicitantes de asilo, inmigrantes, los productos residuales de la globalización, satisfacen a la perfección esos requisitos” (Bauman, 2004: 88).

La antropóloga mexicana Rossana Reguillo Cruz propone, desde la teoría sociocultural latinoamericana, considerar cinco condicionantes que incluyen los productos mencionados por Bauman para pensar globalmente el escenario mundial:

1) Las migraciones y su dimensión estructural, sistémica y económica en el contagio, el intercambio y la transformación de la vida que generan entre culturas diferentes y las diásporas que provocan las rearticulaciones locales sin nuevos lugares, a las que criminalizan y culpan los sectores propietarios.

2) Las gramáticas de la violencia que la convierten en la lengua franca del siglo a partir de dimensiones tales como ‘la socialidad’ o la sociedad comunicándose (la violencia expresiva que a diferencia de la violencia instrumental que se ejerce para extraer un valor, tiene como fin mandar un mensaje, siendo expresividad pura); y ‘la sociabilidad’ o la sociedad estructurándose, organizándose (la violencia como estructurante espacial, -p. ej. las urbanizaciones cerradas- o como generadora de gestión paralegal de la sociedad -p. ej. el narcotráfico o la administración de las favelas).

3) El desencanto y la búsqueda de sentido, a partir de la fragmentación de las estrategias en las que los actores sociales producen el sentido de la vida (p. ej. el crecimiento de las neoreligiones).

4) La biopolítica o la construcción de la diferencia como espacio de disputa política para conseguir la identidad pero en debate con la diferencia, políticamente situada. (p. ej. me despiden porque no hablo inglés).

5) La tecnocomunicación y la reconfiguración del debate público a partir de aprovechar las tecnologías de visibilidad para acelerar nuestro ‘ver’; considerando que la saturación textual y tecnológica produce una invisibilización contextual (Reguillo Cruz, 2007).

Estos productos de la globalización imponen el desafío individual y colectivo o social de desarrollar ‘la versatilidad’, condicionada por el tiempo y acompañada por la improvisación y la adaptación; ‘el talento’, expandiendo potencialidades y habilidades (los ciclos del saber son cada vez más breves) y ‘la renuncia’, que permita desprenderse del pasado (Quiroz, 2007); para que el futuro de la globalización la decidan ciudadanos multiculturales.

En otras palabras, “está la necesidad de impulsar una nueva subjetividad en la que los ciudadanos asumamos el compromiso de un accionar colectivo, no como una acción defensiva, ni aparente, sino como el fundamento mismo de una dimensión ético – política que incluya a todos los actores en las definiciones sociales que dan forma, orientan y dan sentido a este trayecto que llamamos vida” (Reguillo Cruz, 1999: 474).

## **I.2. Alcances de la dimensión cultural, el capital social y el empoderamiento**

El estado dual contrapuesto –homogéneo /heterogéneo, singular /universal, local /global- que significa a la sociedad actual en su contexto y la necesidad de adaptación permanente de las pautas culturales -a las que nos hemos referido con insistencia-, a ese juego de tensiones; vuelven necesario precisar los alcances del concepto de cultura del que nos ocupamos, para comprender y poder abordar la dimensión cultural y el ‘empoderamiento’ emergente del capital social necesario para las transformaciones comunitarias e institucionales que involucran a nuestro objeto de estudio.

Según el sociólogo Zygmunt Bauman, “el concepto de ‘cultura’ recién se acuñó en el siglo XVIII. Antes, no había en el lenguaje educado –y ni hablar del cotidiano- nada que se pareciera siquiera remotamente a la cosmovisión compleja que la palabra ‘cultura’ intenta abarcar” (Bauman, 1995: 119) y afirma que “el mismo activismo del poder presidió el ‘descubrimiento’ de la cultura” (Bauman, 1995: 136). En ese contexto, el ‘arte’ tenía asignada una posición de privilegio, como piedra de toque de los más altos valores de la civilización; sin embargo, en la evolución del concepto, pasó a estar “redefinido sólo como una forma, especial, de un proceso social general: el de conferir y retirar significados, en el lento desarrollo de significados ‘comunes’ ” (Hall, 1980: 59).

En un sentido amplio, el antropólogo Gilbert Rist afirma que “cultura se refiere al conjunto de relaciones que los miembros de una sociedad dada mantienen entre sí, así como a las relaciones que mantienen con la naturaleza<sup>22</sup> y lo sagrado y las prácticas que de allí se derivan” (Rist, 2000: 130). Y en un análisis posterior de su obra reflexiona que “...la cultura, parafraseando a Bourdieu, puede ser considerada como un conjunto de disposiciones duraderas que son producidas por la historia y a la vez productoras de historia, que determinan prácticas y representaciones tanto más regulares cuanto que

---

<sup>22</sup> Lévi-Strauss desde su visión estructuralista, contrasta con el pensamiento de Rist buscando el principio de deslinde entre lo natural y lo cultural y propone como “principio de análisis ideal” y “a defecto de análisis real”, considerar que “todo lo que es universal en el hombre, proviene del orden de la naturaleza y se caracteriza por la espontaneidad, y todo lo que se refiere a una norma pertenece a la cultura y presenta los atributos de lo relativo y de lo particular” (Lévi-Strauss, 1969: 10).

funcionan de por sí y al mismo tiempo, se van ajustando sin cesar a las nuevas circunstancias que debe enfrentar la sociedad” (Rist, 2000: 131).

En forma complementaria, Yúdice relata que “...para la teoría antropológica *la cultura comunal*, en tanto conjunto de ideas y valores, confiere identidad al individuo...para fines políticos. La cultura es, por tanto, algo más que el anclaje proporcionado por un acervo de ideas y valores...se basa en la diferencia que funciona como un *recurso*” (Yúdice, 2003: 38).

Sin embargo para los sociólogos Stuart Hall, y anteriormente Raymond Williams (1961), “la ‘cultura’ no es *una* práctica; ni es simplemente la suma descriptiva de los ‘hábitos y costumbres’ de las sociedades, como tiende a volverse en ciertos tipos de antropología. Está imbricada con *todas* las prácticas sociales, y es la suma de sus interrelaciones. La ‘cultura’ viene a ser todos aquellos patrones de organización, aquellas formas características de la energía humana que pueden ser detectadas revelándose ‘en inesperadas identidades y correspondencias’, así como en ‘discontinuidades de tipo imprevisto’ en, o bajo, *todas* las prácticas sociales. El análisis de la cultura es, entonces, ‘el intento de descubrir la naturaleza de la organización que es el complejo de estas relaciones’. Comienza con ‘el descubrimiento de patrones característicos’ ” (Hall, 1980: 60).

El sociólogo francés Armand Mattelart, toma del pensamiento de Geertz<sup>23</sup> la idea de que la cultura no es algo con lo que los acontecimientos sociales, los comportamientos, las instituciones o los procesos puedan ser relacionados de forma casual, sino que “es más bien ‘una compleja red de significaciones’ que da un sentido común o público a los comportamientos y los discursos de los actores individuales” (Mattelart, 1997: 101); y con ese fundamento concluye que la cultura se entiende “como esa memoria colectiva que hace posible la comunicación entre los miembros de una colectividad históricamente ubicada, crea entre ellos una comunidad de sentido (función expresiva), les permite adaptarse a un entorno natural (función económica) y por último, les da la capacidad de argumentar racionalmente los valores implícitos en la forma prevaleciente de las relaciones sociales (función retórica, de legitimación /deslegitimación” (Mattelart, 1996: 339).

En la misma línea, Rosaldo asegura que “la cultura proporciona significado a la experiencia humana, seleccionándola y organizándola. Se refiere con amplitud a las formas por las que la gente da sentido a su vida...” (Rosaldo, 1991: 35). Y Hermet interpreta “...el concepto de cultura...elaborado con el sentido más amplio de matriz del estilo de vida y del sistema de significaciones de cada comunidad humana” (Hermet, 2000: 218).

---

<sup>23</sup> GEERTZ, Clifford, 1973, *The Interpretation of Cultures*, Nueva York: Basic Books

Estas aproximaciones y definiciones aún vigentes, refieren a la cultura como poder, como recurso, como un conjunto de ideas y valores, de relaciones sociales, de disposiciones duraderas producidas y productoras de historia y como una compleja red de significaciones.

Una definición de García Canclini pareciera sintetizar estas corrientes de pensamiento encarnadas básicamente por sociólogos y antropólogos contemporáneos y define, por fin, que la “...cultura abarca el conjunto de los procesos sociales de significación, o, de otro modo más complejo, la cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación (o apropiación del sentido) en la vida social” (García Canclini, 2004: 34). Y Lacarrieu refiriéndose a la definición de García Canclini remata concluyendo que, “desde esta perspectiva, todo puede ser cultura: los bienes materiales que poseemos, las prácticas sociales, el arte, pero también la economía, la industria, la educación y la política, entre otros.” Aclarando que “la cultura es el producto de la articulación entre la dimensión material y la simbólica<sup>24</sup>” (Lacarrieu, 2005: 47). En definitiva, “todas las sociedades son construcciones culturales, si entendemos cultura como el conjunto de valores y creencias que dan forma y motivan el comportamiento de las personas” (Castells, 2006: 68).

Sin embargo, si asociamos el alcance de la dimensión cultural a la sociedad red, en el marco de la globalización analizadas en el apartado anterior (ver parágrafo I.1.1. y I.1.2.), “a medida que se extendía el sistema – mundo, conectando las diversas sociedades con productos y redes llamadas a funcionar con lo universal, se han elaborado enfoques de la transnacionalización de la cultura que se preocupan de restituirle su carácter de proceso de interacciones múltiples” (Mattelart, 1996: 312) en las que “no pareciera equivocado afirmar que la constante novedad, la complejidad y la incertidumbre, son igualmente tres de los fenómenos predominantes del nuevo paradigma cultural” (Fornoni y Perfeito, 2005: 45)

En ese marco global, el alcance de la cultura adquiere un doble rol: El de la cultura como producto (económico) y el de la cultura como proceso (social).

En el primer rol, “el formidable aumento de las formas de comunicar y de las ocasiones de contacto entre las culturas, ocurrido desde los años cincuenta para acá...” (Mattelart, 1996: 342) aceleradas y potenciadas por el último tramo de la globalización, introdujeron en la cultura, las lógicas del mercado y de la producción industrial, pasando las empresas, las

---

<sup>24</sup> Mónica Lacarrieu en su “Seminario Cultura e Identidad, Desafíos y Enfoques Contemporáneos”, 2006, en el *Doctorado en Comunicación Social*, La Plata: FPyCS – UNLP advierte que “toda práctica cultural refleja una sociedad aunque no toda práctica social es cultural.” Afirmando, en coincidencia con García Canclini, que una práctica cultural “es un conjunto de procesos sociales de significación que producen, se reproducen y se transforman en el conjunto de la vida social.”

instituciones, el Estado, la sociedad civil organizada y los individuos, de actores-espectadores a productores-consumidores.

La primera teoría de las industrias culturales, elaborada por los filósofos y sociólogos alemanes de la Escuela de Frankfurt, Theodor Adorno y Max Horkheimer -exiliados por el nazismo-, nace a fines de los cuarenta. Sin embargo, recién en el año 1978, el concepto es incorporado por el Consejo de Europa en sus enunciados administrativos, abarcando el disco, el libro, el cine, la radio-televisión, prensa, fotografía, reproducciones artísticas, publicidad, los nuevos productos y servicios audiovisuales (Mattelart, 1996).

Y es en los ochenta cuando se multiplican los grupos multimedia de empresas, delimitados y moldeados por la televisión, la radio, los medios impresos, las películas, el video, el arte y la comunicación por Internet (Croteau y Hoynes, 2000); teniendo como consigna: “las economías de escala (cómo producir más barato); el poder de escala (cómo lograr una mejor gestión, gracias a la acumulación de las redes, de los sistemas de información, de los talentos); las economías de envergadura (ahorro de costos, produciendo varios productos distintos dentro de una misma rama o la diversificación dentro de la estandarización” (Mattelart, 1996: 296). Y en los últimos años, además, reconociendo que el mundo se está diferenciando y “que es necesario volver a la definición original del término ‘marketing’, que es la de segmentar el mercado en función de las diferencias que lo recorren (Mattelart, 1996: 299).

En los denominados ‘flujos invisibles’, la comunicación -desde la publicidad y el marketing hasta las telecomunicaciones- y la amplia gama de productos de las industrias culturales, se codean con los seguros, los bancos, el turismo y el transporte (Mattelart, 1996).

En el segundo rol, el de la cultura como proceso social, sin embargo, “más que la aparición de una cultura homogénea global, lo que puede observarse como tendencia más común es la diversidad histórica y cultural: fragmentación más que convergencia” (Castells, 2006: 69).

Es así que si bien la cultura es el producto de la articulación entre la dimensión material y la simbólica, en este caso no es sólo un sistema de símbolos en un texto sino que es acción traducida en un conjunto de procesos sociales de significación que producen, se reproducen y se transforman en el conjunto de la vida social, generando contactos y aportes entre la sociedad en un proceso multicultural que se transforma, se interpenetra y se mezcla con otras culturas. Pensar en lo cultural como proceso social es pensar en la



diferencia, por eso es una instancia para que cada grupo pueda pensar su identidad (Lacarrieu, 2006).

Coincidiendo con Castells y Lacarrieu, el antropólogo Arjún Appadurai reafirma que la globalización de la cultura no es lo mismo que su homogeneización. “Pero la globalización implica el uso de una variedad de instrumentos de homogeneización (armamentos, técnicas de publicidad, hegemonías de las lenguas y de las formas de vestir) que son absorbidos por las economías políticas y culturales locales, únicamente para ser repatriados como diálogos heterogéneos de soberanía nacional, de libre empresa y de fundamentalismo...” (Appadurai, 1990: 16)

“Sólo en la actualidad, cuando se intensifican las tendencias trasnacionales, cuando la cultura se convierte en un bien y cuando los cambios técnicos y tecnológicos posibilitan la amplia difusión y masificación de los bienes culturales, podemos hablar de una cultura en proceso de globalización” (Fazio Vengoa, 2001: 18).

Sin embargo, “existe un ‘imperialismo cultural’, y la situación de ‘dependencia cultural’ que éste origina no obedece a una manipulación o una suerte de complot, sino que se debe a un hecho estructural. Los efectos de la dominación forman parte de las raíces del principio del intercambio desigual entre el centro y la periferia” (Mattelart, 1998: 73).

La cultura de la sociedad red global es una cultura de protocolos de comunicación entre todas las culturas del mundo, nodos de un sistema en red de diálogo cultural, desarrolladas sobre la base de una creencia común en el poder de las redes y de la sinergia obtenida al dar y recibir de los demás; “que permiten la comunicación entre diferentes culturas sobre la base no necesariamente de valores compartidos, sino de compartir el valor de la comunicación. Esto quiere decir que la nueva cultura no está basada en el contenido sino en el proceso” (Castells, 2006: 69), es decir en lo subjetivo más que en lo objetivo y que “no existe oposición entre hipermodernidad y tradición, sino complementariedad y aprendizaje recíproco” (Castells, 2006: 73).

Este enfoque “contribuye a consolidar la solidaridad social dentro de los grupos,...el sentimiento de unidad se basa en visiones comunes respecto al futuro, sustentándose en el pasado y en el presente para alcanzar los objetivos pretendidos. Lo más importante es que tiende a atenuar los conflictos; las personas están más dispuestas a admitir las diferencias y los cambios que las rodean” (Borofsky, 1998: cap. 3), y esto nos lleva a “entender la cultura como el modo de ser y actuar del hombre y de la mujer en la vida cotidiana, como la expresión de su capacidad transformadora de los acontecimientos y de las cosas que lo

rodean. Pero para que ello suceda la vida tiene que estar colocada en el centro de las preocupaciones y de los acontecimientos” (Uranga, 2000: 25).

Si referenciamos este punto de vista con cualquier conjunto social, sea una comunidad y aún los integrantes de una institución compleja, nos identificamos con la dimensión abarcativa que la cultura adquiere en esta concepción, respecto de ‘los procesos sociales de significación’, los que definen la impronta socio cultural que nos interesa para delinear el contexto del objeto de estudio, entendiendo que aunque toda práctica cultural refleja una sociedad, no toda práctica social es cultural; y desde esta perspectiva puede concebirse a la cultura como una fuerza creativa que le permite a un grupo social asumir y hacer frente a los cambios impuestos y necesarios para progresar en forma sostenible, en un pie de igualdad<sup>25</sup> y equidad endógena y exógena.

\*\*\*

Establecido el alcance del concepto de cultura desde el que hacemos nuestro análisis, la dimensión cultural en cuanto hábito colectivo (Bourdieu, 1972: 175) o ‘gramática generadora’ de las prácticas sociales (Rist, 2000: 132) y el capital social o ‘confianza’<sup>26</sup>, en su condición de bien colectivo cuya acumulación beneficia a todos y no sólo a algunos; adquieren una condición diferente, ya no como medios para alcanzar un desarrollo social o institucional sostenible, sino como fines dependientes del modelo propuesto, aunque sea necesario reconocerlos nacidos en una cultura<sup>27</sup> específica y por lo tanto difícil de desprenderlos de ella.

Según el Informe del Director General de la UNESCO sobre la Década Mundial del Desarrollo Cultural 1988 – 1997<sup>28</sup>, la dimensión cultural reconoce “las interacciones entre la cultura y los sectores claves del desarrollo (educación, comunicación, ciencia y tecnología, pero también salud, industria, agricultura, transporte y comunicaciones, hábitat, trabajo, población, entorno...) y en forma más general, entre la cultura y el desarrollo económico y social” (Rist, 2000: 133).

Por otra parte, un texto difundido en su momento por el PNUD afirma que “se está haciendo un intento por definir el rol del capital en el proceso de desarrollo para incluir

---

<sup>25</sup> “Digamos que igualdad significa que cada uno tiene el derecho a ser distinto a todos los demás” (Eco, 2002: 12).

<sup>26</sup> Para que la lógica del mercado funcionara era necesario presuponer algo que se le escapa –o que se opone- a lo que se denominó “capital social” o “confianza”.

<sup>27</sup> Mónica Lacarrieu en su “Seminario Cultura e Identidad, Desafíos y Enfoques Contemporáneos”, 2006, en el *Doctorado en Comunicación Social*, La Plata: FPYCS – UNLP, afirma que “pensar en lo cultural es pensar en la diferencia. Es una instancia para que cada grupo pueda pensar su identidad.”

<sup>28</sup> Doc. 124.EX/18, 5 de mayo de 1986, parr. 27.

diferentes formas de capital, en especial el capital institucional y social, cuya acumulación podría constituir la médula de una estrategia sostenible de desarrollo humano” (De Vylder, 1995: 43).

En el mismo sentido, Bourdieu identifica tres tipos de capital que los actores sociales se esfuerzan en controlar y acumular: El capital económico, el capital cultural y el capital social o lo que él denomina ‘las relaciones’ o el conjunto de redes sociales que un actor puede movilizar en provecho propio (Bourdieu, 1984[a]: 55). Y Putnam emplea “la noción de capital social para definir las condiciones institucionales de una comunidad cívica participativa y viva” (De Vylder, 1995: n.24). El propio De Vylder afirma que existen cinco tipos de capital en el campo del desarrollo humano sostenible: “el financiero, el físico, el humano, el natural y el capital social” (De Vylder, 1995:n.24, p.9) que comprenden, por lo menos, las instituciones, la democracia parlamentaria, la prensa libre, el respeto por los derechos humanos, las normas para la interacción social, un sistema judicial que defiende la ley y la justicia, los procesos y estructuras formales e informales –que constituyen la forma en que las instituciones se relacionan entre sí-, las normas y redes entre diferentes organizaciones y dentro de ellas, los temas vinculados a la rendición de cuentas y la transparencia y el grado de participación democrática y de control.

La incidencia y articulación entre la dimensión cultural y el capital social en los procesos de desarrollo inclusivo y sustentable, sumado al debilitamiento del Estado, consolida a la sociedad civil que busca la realización de sus intereses, muchas veces al margen de los cauces institucionales y conforma un componente motivacional nuevo, que aspira a evitar que el movimiento social se convierta sólo en reacción y pase a la acción para transformar el estigma en emblema y la reacción en una acción anticipada (Reguillo Cruz, 2007).

Este componente es identificado en general como ‘empoderamiento’<sup>29</sup> social y es entendido como la búsqueda de la coparticipación del poder o la capacidad de influir en él a partir de un proceso por el cual, las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. “Si algo enseña el conocimiento histórico de los avatares de la cultura es que su supervivencia es el resultado de una permanente readaptación de las estrategias y tácticas de convivencia con el poder” (Chaves, 1988: 188), en este caso, las estrategias pasan por las demandas y los avances de la participación social en la administración del mismo.

---

<sup>29</sup> El empoderamiento social está directamente relacionado e incluso es un desencadenante de los nuevos modos de gestión de gobierno iniciados en la década del noventa y definidos como ‘gobernanza’ (ver parágrafo I.6.)

“Esto está implicando una transformación fundamental en el quehacer político, distinto al tradicional fuertemente anclado en torno a la dimensión estatal” (Fazio Vengoa, 2001: 18) y ligado al esquema de poder denominado ‘funcionalista’, que no racionaliza quizá únicamente el proceso de dominación del capital sino también otras formas de lo político, de ejercicio del poder, que subsisten pertinaces en su ‘negación’. Porque lo que el modelo funcionalista impide pensar es la historia y la dominación, precisamente lo que él racionaliza, es decir, oculta y justifica. Lo que no cabe definitivamente en ese modelo es la contradicción y el conflicto. De manera que la verticalidad y la unidireccionalidad no son efectos sino la matriz misma del modelo, su matriz epistemológica y política” (Martín Barbero, 1981: 4).

Efectivamente, la filosofía del empoderamiento está muy ligada a los denominados enfoques participativos horizontales presentes en el campo del desarrollo desde los años setenta (ver parágrafo I.4.), que vienen proponiendo como objetivo de una estrategia de empoderamiento, reducir la vulnerabilidad de un grupo social, involucrarlo en los beneficios de un proceso de desarrollo, es decir crear condiciones para lograr mayor equidad en cuanto a oportunidades y derechos, mejorar el acceso a conocimientos, recursos y servicios sociales, así como a la participación en procesos de decisión (COSUDE, 2007).

El proceso de consolidación y ensanche de los alcances del concepto se acentúa en las últimas décadas y alcanza plena vigencia actual:

*El empoderamiento se ha convertido en un propósito importante de las intervenciones de desarrollo social en la década del 90. Ha sido operativizado en metodologías prácticas para proyectos y en términos de su efecto e impacto, está empezando a traducirse en acciones observables y mensurables. Concretamente, el empoderamiento de la población puede manifestarse en tres áreas generales:*

- *poder en el sentido de mayor confianza en la propia capacidad para emprender alguna forma de acción con éxito*
- *poder en términos de fortalecer las relaciones que establece la población con otras organizaciones*
- *poder como resultado de un acceso creciente a recursos económicos como crédito e insumos* (INTRAC, 1999: 5).

Rossana Reguillo Cruz agrega, refiriéndose a los nuevos movimientos sociales en busca de empoderamiento que “entre la homogeneización y la fragmentación, entre la masificación y la tribalización, emerge esta otra vertiente de estudio, donde las formas de vinculación con el espacio urbano y los usos de la comunicación por parte de estos movimientos, juegan un papel central” (Reguillo Cruz, 1999: 85).

Para completar los alcances del concepto, podemos decir que el empoderamiento está relacionado con el acceso y control de tres tipos de poderes: a) el *social*, entendido como el acceso a la base de riqueza productiva; b) el *político*, o acceso de los individuos al proceso de

toma de decisiones, sobre todo aquellas que afectan a su propio futuro y a la rendición de cuentas como resultado de la vigilancia social, garante de mayor transparencia y c) el *psicológico*, entendido en el sentido de potencialidad y capacidad individual (Friedman 1992).

Estos poderes se vinculan con tres dimensiones: a) la de las *relaciones próximas*, como capacidad de negociar e influir en la naturaleza de las relaciones y las decisiones, b) la *colectiva*, como participación en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación; y c) la *personal*, como desarrollo del sentido del yo, de la confianza y la capacidad individual (Rowlands: 1997).

En síntesis, podemos decir que “las cuestiones políticas clave que vinculan democracia, empoderamiento y cultura implican los procesos de acceso a la libertad de expresión y al poder. En la dimensión social, el empoderamiento supone el acceso a una pluralidad de fuentes de información, así como a canales de expresión, representación y reparación de situaciones injustas” (Fuentes, 1997: 65).

### **I.3. Alcances de la legitimidad del poder en la política institucional y comunitaria**

El empoderamiento marca la necesidad social de acercarse, compartir o condicionar el poder, sin embargo su composición es más compleja y abarca diversos elementos, que a los efectos de nuestra investigación involucran a la comunidad, pero también al Estado y en forma diferente, a los diferentes estamentos de las organizaciones públicas.

El poder puede definirse por su capacidad para modificar una conducta en el sentido deseado, por la relación de influencia que provoca una determinada dependencia (Bartoli, 1992) o por la capacidad de producir cambio; “de lograr que algo suceda o que no suceda, oposición mediante” (Barresi, 2001: 111).

“Información es poder. Visibilidad es poder. Un sentido de la oportunidad es poder. Confianza e inteligencia es poder. Energía personal y autoconfianza es poder. Teatralización es poder. Agradabilidad es poder. Acceso al santuario más íntimo es poder. Bloqueo y dilación es poder. Ganar es poder y a veces la ilusión del poder es poder” (Smith, 1988: 42).

El poder, en todo proceso de desarrollo institucional público o social, implica capacidad de imponer y esta posibilidad requiere de al menos dos condiciones interrelacionadas:

*La relación social ... (porque) las relaciones de poder son relaciones entre agentes sociales... y el tipo de fundamento de la probabilidad. ... que se encuentra en la articulación de los siguientes factores:...*

*El control diferenciado del recurso que es eficiente en la relación social específica. ...La legitimidad de quien ejerce el poder. ...sobre todo en el caso de las prácticas discursivas tendientes a la imposición de sentidos, ...La aceptabilidad de los sentidos propuestos. ...(y) La adhesión, por parte de los destinatarios, a los sentidos, ...(Costa y Mozejko, 2001: 65-68).*

El ejemplo más nítido en el que se reflejan las distintas circunstancias de la construcción y administración de poder es el Estado, porque “el Estado moderno es una asociación obligatoria que organiza el poder” (Weber, 2004: 43) y que lo sostiene, distribuye y transfiere (y esta visión alcanza al conjunto de las organizaciones públicas), aunque la realidad de las últimas décadas rompa “con una concepción instrumentalista del Estado ‘gendarme’ y monolítico, ciegamente al servicio de la clase dominante, para dar paso a una visión del Estado lugar de lucha y de conflictos específicos en las relaciones de poder” (Martín Barbero, 1981: 8). También en el Estado se observa, y por eso es necesario considerarlo, que donde hay poder hay estrategias de resistencia, contrapoderes (Foucault, 1979).

“[E]l poder concentrado y centralizado genera un círculo vicioso de politización fundado en la confianza de que todos los asuntos pueden ser resueltos adecuadamente mediante decisiones políticas. Hasta ahora, la única forma de superar el dilema planteado por el doble juego del faccionalismo divisionista y el control excesivo causado por la concentración sobrepolitizante del poder, se ha encarnado en la concepción del gobierno como sistema equilibrado, dividido y limitado” (Peón, 2003: 31).

Sin embargo, “el poder estatal, incluso en contextos no democráticos, depende en gran medida de las creencias de la gente, de su capacidad de aceptar las reglas o, en caso contrario, de su voluntad para resistir. En ese caso, el sistema mediático y otros medios de comunicación como Internet, podrían desplazar al poder del Estado, lo que, por su parte, condicionaría las reglas para ganar dinero, pudiendo así reemplazar el dinero como valor supremo. Por tanto, el valor es de hecho una expresión del poder: Quien ostenta el poder (a menudo alguien diferente de quien está en el gobierno) decide lo que es valioso.” (Castells, 2006: 52). Consideremos, por ejemplo, que “la telemática, a diferencia de la electricidad, no transporta una corriente inerte sino información, es decir poder” (Nora y Minc, 1981).

La subjetivación del poder de la que hablamos, lleva a razonar que la legitimidad y sostenibilidad de las decisiones políticas, en los procesos de planificación y gestión participativa con un fuerte empoderamiento social, depende mucho más del acuerdo que del acierto, pues “el efecto social de legitimación no depende de la verdad del criterio de

definición, sino de la competencia para imponerlo como verdadero” (Costa y Mozejko, 2001: 38). La idea, el argumento y la lógica de la decisión se miden con la vara del consenso y “la opinión ... es el único fundamento social de la nueva certidumbre, (y) la argumentación es la vía real a la verdad” (Bauman, 1995: 56).

“En sociedades donde circula mucha información, lo único racional es aquello que la gente cree que es racional. Suena excesivo, pero es así: las cosas no son sino lo que la gente cree que son” (Stuhlman, 2001: 67) y responderá a la política propuesta, no por sus ventajas ‘objetivas’ sino por lo que cree que son esas ventajas. “Lo socialmente producido y por lo mismo, arbitrario, es representado como natural y, en consecuencia, transformado en principio de legitimidad y aceptabilidad de las prácticas. De hecho, asegura (incluso) la reproducción de lo arbitrario como natural” (Costa y Mozejko, 2001: 37). Por eso, la producción social o colectiva de las decisiones a partir de la participación es una condición básica de su legitimidad y sostenibilidad, no porque garantice el acierto o el éxito en la decisión, sino porque refuerza con su respaldo el proceso de gestión e involucra al conjunto en la responsabilidad de haberla tomado.

No obstante, en un contraste paradójicamente convergente, no solo como disputa, sino como factores necesarios de una misma construcción, “el conocimiento y la información han sido siempre fuentes esenciales de productividad y poder” (Castells, 2006: 71) y le prestan legitimidad. En ese sentido, Bauman analiza que:

*La nueva certidumbre se fundaría en la alianza del poder y el conocimiento. Mientras esa alianza permaneciera intacta, no habría razones para el escepticismo<sup>30</sup>...*

*El conflicto entre los expertos y los políticos prácticos sería presentado una y otra vez por los últimos como un conflicto entre quienes creen que ‘saben más’ y por lo tanto no tendrán escrúpulos en imponer a la fuerza sus principios a los gobernados, y los políticos, pragmáticos por naturaleza, que se cuidan de avanzar con una rapidez excesiva para el ‘pueblo’ que lo sigue, y que ponen ‘el arte de lo posible’ por encima de cualquier doctrina inflexible (Bauman, 1995: 138 y 152).*

Dejar de pensar esa relación como un conflicto y por consiguiente como una debilidad del proceso y transformarla en una fortaleza y en una oportunidad para consolidar el desarrollo de una organización o comunidad, implica dejar de visualizar esa relación de poder entre ‘expertos’ y ‘políticos’, es decir entre individuos y transformarla y controlarla como una vinculación entre ‘el conocimiento’ y ‘la política’ en manos de la sociedad / comunidad.

---

<sup>30</sup> “[U]n escéptico es una persona que duda de que puedan darse fundamentos o razones necesarias y suficientes para nuestro conocimiento o nuestras creencias, ...” (Bauman, 1995: 124).

Situándonos en un momento de la historia que identificamos como de la ‘sociedad red’ (ver párrafo I.1.1.), es también una época que reconocemos como “la de la producción de estados mentales...(que permiten) enfocar por tanto de forma diferente la cuestión de la libertad y la democracia... (Esto no significa desinstitucionalizar la política, sino) entender que la libertad política no se puede resumir en el derecho a ejercer uno su voluntad. Reside también en el derecho a dominar el proceso de formación de esta voluntad” (Mattelart, 1997: 126).

“Las propuestas de cambio no son sostenibles si no se adhieren a una utopía universal por la igualdad y la representación, por el desarrollo y la democracia” (Alfaro, 1999: 44), pero justificando la democracia “no por el reconocimiento de las mayorías –porque éstas obtienen el consenso por la fuerza del propio número-, sino por la posibilidad y la necesidad de garantizar la expresión y el reconocimiento de las minorías. Allí radica el verdadero sentido de la democracia” (Uranga, 2000: 26).

Es por eso que la tarea política de ordenar la vida social y cultural y poner límites donde reinan la anarquía y los excesos, se complementa con “liberar lo que está demasiado jerarquizado o reglamentado, o lo que es represivo o injusto. No hay ninguna razón entonces para suponer que con la mentada globalización de la economía mundial termina la política, ni como teoría ni como práctica (Mires, 1999: 177), siempre y cuando la ciudadanía se libere del ‘autosequestro’ por su dimensión electoral, recupere el contorno y deje de relacionar al sujeto con el Estado y encuentre el camino para pasar de la identificación simbólica a la identidad política (Reguillo Cruz, 2007).

*Habría que enfatizar que sociedad política y sociedad civil no son independientes, ya que ‘el Estado hunde sus raíces en la sociedad civil y ésta constituye su trama privada’ (Díaz Salazar, 1991<sup>31</sup>). Esta mutua dependencia no excluye el conflicto ni la lucha entre ambos planos ya que sus relaciones dependen de relaciones de fuerza entre diversas clases sociales. Hay una tensión entre las aspiraciones de los ciudadanos y las formas de ejercicio del poder por parte del Estado. Es decir, ‘hay un conflicto esencial’ (Díaz Salazar, 1991: 224) (Reguillo Cruz, 1999: 59).*

Sin embargo, hay quienes piensan que “la política se identifica cada vez más con una práctica de *lobby*” (Abélès, 1996: 102) y bajo esta condición, el político no tiene el mismo espacio que la política en el sostenimiento, distribución y transferencia de poder en la planificación y gestión participativa para el desarrollo de las comunidades y de sus instituciones públicas.

---

<sup>31</sup> DÍAZ SALAZAR, Rafael, 1991, *El proyecto de Gramsci*. Barcelona: EH/Anthropos



La reflexión de Weber, a principios del siglo XX -1918-, sobre la relación entre el político y el poder, y la diferencia entre las cualidades que esa época le exige con la dimensión contemporánea del problema de planificar y gestionar organizaciones públicas complejas y comunidades, permite visualizar esos límites:

*Cuando se dice de un problema que es “político”, de un funcionario que es “político”, o cuando se afirma que una decisión es determinada “políticamente”, lo que se quiere decir es: en el primer caso, que los intereses relativos a la distribución, sostenimiento o transferencia del poder son decisivos para responder a dicho problema; en el segundo caso, que esos mismos factores condicionan la esfera de actividad del funcionario; y, por último, que dichos factores son los que determinan la decisión. ...En primer lugar, la carrera política da un sentimiento de poder. La conciencia de ejercer una influencia sobre los hombres, el sentimiento de participar en el poder sobre ellos y sobre todo la conciencia de tener en las manos una fibra nerviosa de acontecimientos históricamente importantes, pueden llevar al político profesional por encima de la rutina cotidiana aún cuando esté colocado en posiciones formalmente modestas. Pero ahora la pregunta que debe formularse es: ¿cuáles son las cualidades con que debe contar para estar a la altura de ese poder (por pequeño que sea)? ¿Cómo puede cumplir con la responsabilidad que el poder impone? Con esto ingresamos en la esfera de los problemas éticos, porque es allí donde cobra importancia esta cuestión: ¿qué clase de hombre hay que ser para tener el derecho a introducir los dedos en los rayos de la rueda de la historia? Puede decirse que tres cualidades preminentes son decisivas para el político: pasión, un sentimiento de responsabilidad y un sentido de la proporción (Weber, 2004: 38, 78-79).*

A los efectos de nuestra investigación, nos interesa cerrar este párrafo, analizando los alcances de las relaciones entre intereses, conflictos y poder en las decisiones de la política organizativa institucional y comunitaria.

Las decisiones en el proceso de planificación participativa, a partir del empoderamiento social (ver párrafo I.2.), se toman democráticamente: ‘¿qué hacemos?’.

Sin embargo, las decisiones en el proceso de gestión (ver párrafo I.6), etapa en la que las fuentes de poder en las organizaciones se diversifican y sutilizan, pueden tomarse autocráticamente: “lo hacemos así”, burocráticamente: “se supone que debe hacerse así”, tecnocráticamente: “lo mejor es hacerlo así” o democráticamente: “¿cómo lo hacemos?”. En cada caso, depende de las relaciones de poder entre los múltiples actores implicados.

Algunas fuentes importantes de poder en las organizaciones (Bartoli, 1992: 145).

1. Normas (reglas, leyes, convenciones: dictarlas o interpretarlas)
2. Experiencia (saber y savoir-faire, en todos los niveles)
3. Carisma (seducción-liderazgo)
4. Información (tenencia de informaciones necesarias o atractivas)
5. Gratificación o coerción (en relación con el control de medios presupuestarios, materiales u organizativos)
6. Relación con el medio (espectro de relaciones, puntos de pasaje obligado, etc.)

Morgan también ensaya una interesante clasificación de las fuentes de poder en las organizaciones:

- *Autoridad formal: Es burocrática y asociada a la posición que uno tiene.*
- *Control de recursos escasos: (Creando dependencia a través del control planificado de los recursos críticos.)*
- *Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos: (Como productos y reflexiones de una lucha por el control político.)*
- *Control de los procesos de decisión: (¿Cómo puede tomarse una decisión? ¿A quién puede implicar? ¿Cuándo será tomada?)*
- *Control del conocimiento y la información.*
- *Control de límites: (Referido a las jurisdicciones de diferentes grupos de trabajo o las relaciones con el entorno.)*
- *Capacidad de tratar con la incertidumbre: (Tanto del entorno como operativa.)*
- *Control de la tecnología.*
- *Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la “organización informal”.*
- *Control de las contraorganizaciones.*
- *Simbolismo y manipulación de las ideas.*
- *Sexo y control de las relaciones de sexo.*
- *Factores estructurales que definen el escenario de acción.*
- *El poder que ya se tiene (Morgan, 1998: 146).*

Dice Morgan que estas fuentes de poder “proporcionan a los miembros de la organización una variedad de ideas para mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos de la organización.” Estos factores sin duda complementan, por su dimensión cotidiana (pero no marginal), aquellos aspectos fundamentales de legitimidad, control, consenso, sostenibilidad, empoderamiento y relación social que vinculan la política con el poder en los procesos de desarrollo institucional y comunitario.

#### **I.4. Evolución contemporánea del concepto de desarrollo sustentable**

Antes de la Segunda Guerra Mundial, la noción de ‘desarrollo’ era muy cercana a la de ‘civilización’ y se entendía más vinculada al grado cultural y social que alcanzaba un país dado que a la economía (Mattelart, 1998 y 2003).

El concepto de desarrollo cambia en la segunda posguerra (Sunkel y Paz, 1970) y tiene su ejemplo institucional más claro en las Naciones Unidas, que en su Carta fundacional, firmada en la Conferencia de San Francisco de 1945, se compromete “a emplear un mecanismo internacional para promover el progreso económico y social de todas los pueblos” (UN, 1945, Preámbulo) y mantiene esa línea en sus Comisiones Regionales, muy en particular a través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL–

A partir de ese momento y durante más de dos décadas, el concepto de desarrollo fue fundamentalmente económico, fundamentado sobre el trípede abundancia de recursos naturales -y energéticos-, aumento de la productividad del trabajo y presencia del Estado de Bienestar -o del Estado desarrollista-; asociado al crecimiento y medido por la evolución del PBI o del PBI per cápita (Sunkel y Paz, 1970).

*Se definió el problema del desarrollo como un proceso de difusión de la 'innovación'. El objetivo de las estrategias de persuasión consistía en 'hacer evolucionar' las actitudes de las poblaciones que vivían en situación de 'subdesarrollo', esto es, hacerlas pasar de una cultura y una sociedad llamadas tradicionales a una cultura y una sociedad denominadas modernas...*

*Se calculaban índices de modernización mediante el cruce de porcentajes de alfabetización, de industrialización, de urbanización y de utilización de los medios; se trazaban curvas y se establecían tipologías de modernización que situaban a cada país del Tercer Mundo en la escala que llevaría al crecimiento de la renta per cápita" (Mattelart, 1998: 62).*

Se concebía al desarrollo como un proceso de cambio en el que se introducen nuevas ideas en un sistema social con el objeto de producir un aumento de las rentas per cápita y de los niveles de vida a través de métodos de producción más modernos y de una organización social perfeccionada (Rogers, 1962).

El sociólogo español José Medina Echeverría, desde su exilio en Latinoamérica, sostenía que "El desarrollo económico es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad productiva de que se trate. Esta unidad puede ser, desde luego, una sociedad entera..." (Solari, Franco y Jutkowitz, 1976: 91).

Esta concepción economicista del desarrollo, apuntada a la cosificación del concepto, por sobre la multiplicación de capacidades sociales para integrarse al mundo sin perder identidad, colonizó incluso el discurso<sup>32</sup> latinoamericano del momento. "En agosto de 1961, un programa de gran envergadura proporcionó un marco de acción para un ambicioso proyecto de modernización, civil en este caso: la Alianza para el Progreso, programa de ayuda al despegue de las economías latinoamericanas....Sus efectos concretos se hicieron sentir en tres áreas de aplicación: la planificación familiar, la innovación en el campo y las nuevas tecnologías educativas" (Mattelart, 1996: 226).

La noción economicista de desarrollo entró en conflicto a partir de la crisis del petróleo - lo que indicaba el comienzo del agotamiento de una de las principales fuentes energéticas

---

<sup>32</sup> Mónica Lacarrieu en su "Seminario Cultura e Identidad, Desafíos y Enfoques Contemporáneos", 2006, en el *Doctorado en Comunicación Social*, La Plata: FPyCS – UNLP, dice que "el discurso para una determinada práctica se construye en un contexto social, cultural, político, que hace que símbolos y significados de la práctica varíen, generando diferentes miradas sobre un mismo problema o puntos de vista que llevan a una construcción parcial."

del planeta-; una fase de estancamiento del ritmo de crecimiento de la productividad del trabajo -en gran parte como consecuencia de la rigidez de los sistemas de regulación- y el deterioro financiero del Estado de Bienestar Social. Esto generó una corriente crítica que reclamó modelos alternativos:

*[D]esde un punto de vista cultural, como proceso que se caracteriza por tener como objetivo el crecimiento económico y la elevación constante del 'nivel de vida', el 'desarrollo' es un invento típicamente occidental. Nacido con la Revolución Industrial y prefigurado (en los países del Sur) por la 'valorización de las colonias', el 'desarrollo' está íntimamente ligado a los valores de la cultura occidental (racionalidad, utilitarismo, productivismo, libertad, igualdad, etc.) y a las prácticas que la caracterizan (ampliación del sistema de mercado, industrialización, etc.).  
...el 'desarrollo' no puede definirse sino por sus características externas, observables por cada quien. Si nos atenemos a este razonamiento, llegamos a la definición siguiente: el 'desarrollo' es el resultado de prácticas que consisten en transformar la naturaleza y las relaciones sociales, con miras a una producción creciente de mercancías destinadas, a través del intercambio, a una demanda solvente.  
...Si queremos realmente crear un mundo en el que hombres y mujeres puedan vivir según sus culturas..., preservar un medio ambiente que permita proseguir la vida y construir (o volver a hallar?) colectividades no desmembradas en individuos alentados únicamente por un espíritu de competencia, sino unidas por lazos sociales fuertes, entonces deberemos preguntarnos seriamente acerca del 'modelo de desarrollo'...(Rist, 2000: 134).*

Efectivamente, los determinismos de la tecnología y de la modernización, que en las décadas de los años cincuenta y sesenta, “habían negado a los países del tercer mundo<sup>33</sup> el estatuto de actor de pleno derecho en los esquemas teóricos sobre el desarrollo y el crecimiento” (Mattelart, 1996: 246); comienzan a tambalear en la misma década del sesenta, cuando el economista inglés Dudley Seers, fuertemente inspirado en el pensamiento de Gandhi, incorpora a la pobreza, el desempleo y la desigualdad como los temas a mejorar o superar en un proceso de desarrollo y los considera incluso prioritarios al crecimiento de la renta pér-cápita (Seers, 1963).

Everett Rogers, de la Universidad de Stanford, todavía reflexionaba en 1962 que: “El desarrollo es un tipo de cambio social por el que se introducen nuevas ideas en un sistema social, con vistas a producir un aumento de la renta per cápita y del nivel de vida, mediante métodos de producción más modernos y una organización social perfeccionada” (Rogers: 1962). Pero sin embargo, quince años después, afirmaba que: “El desarrollo es un amplio proceso de participación en el cambio social de toda una sociedad, que intenta hacer progresar social y materialmente a la mayoría del pueblo, haciéndole alcanzar un mayor control sobre su entorno; y todo ello, dentro de una mayor igualdad, una mayor libertad y otro valor cualitativo” (Rogers: 1978).

---

<sup>33</sup> Tercer Mundo: denominación acuñada en 1952 por el demógrafo Alfred Sauvy y el antropólogo George Balandier para designar a los países que no pertenecían a ninguno de los dos bloques mundiales –capitalista y comunista- que estaban enfrentados en la Guerra Fría (1945-1991).

Es en la década del ochenta, cuando el concepto de desarrollo entendido como integral se profundiza y se lo considera autodependiente, adoptando la forma de ‘desarrollo a escala humana’.

*Es mediante la generación de autodependencia, a través del protagonismo real de las personas en los distintos espacios y ámbitos, que pueden impulsarse procesos de desarrollo con efectos sinérgicos en la satisfacción de dichas necesidades...como un proceso capaz de fomentar la participación en las decisiones, la creatividad social, la autonomía política, la justa distribución de la riqueza y la tolerancia frente a la diversidad de identidades, la autodependencia constituye un elemento decisivo en la articulación de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de lo personal con lo social, de lo micro con lo macro, de la autonomía con la planificación y de la Sociedad Civil con el Estado (Max-Neef, Elizalde, Hoppenhayn, Herrera, Zemelman, Jatobá y Weinstein, 1986: 57).*

A comienzos de la década del noventa, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD–, difunde un Índice que mide y clasifica cada país a partir de variables diferentes a las usadas tradicionalmente en economía –PIB, balanza comercial, consumo energético, etc.–, lo denomina Índice de Desarrollo Humano y lo basa en calidad de vida, longevidad y nivel de conocimiento, incluyendo todas las variables que estos tres factores implican (IDH, 2006).

El entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Boutros-Gali publica en 1995 el informe titulado “An Agenda for Development”. En él, define cinco dimensiones claramente ‘intangibles’ del desarrollo: 1º La paz, base fundamental del desarrollo, 2º la economía, entendiendo el crecimiento como el motor principal del progreso y el bienestar, 3º el medio ambiente, fundamento de la sostenibilidad, 4º la justicia, pilar de la vida social y 5º la participación en democracia, como requisitos y bases del buen gobierno (Boutros Gali, 1995).

Se consolida una corriente de pensamiento que reconoce el valor del sujeto social en el proceso de desarrollo humano, afirmando que “un desarrollo que no promueve y fortalece confianzas, reconocimientos y sentidos colectivos, carece en el corto plazo de una sociedad que lo sustente. Entonces la viabilidad y éxito de un programa de desarrollo dependerá del grado en que las personas perciban ese programa como un escenario en que su subjetividad colectiva es reconocida y fortalecida” (Güell, 1998: 3). Esta corriente intenta superar los enfoques reduccionistas y sectorialistas y promueve una visión integral del desarrollo definida por un enfoque sistémico y selectivo, que articula de manera organizada y dinámica las diferentes variables intervinientes.

*‘Contar con sus propias fuerzas’, movilizar los recursos locales con el objeto de satisfacer las necesidades locales: esta era la dirección que la nueva filosofía del desarrollo se proponía seguir para contrarrestar el modelo de desarrollo anterior concebido como un movimiento de extraversión, cuyo*

*motor era el comercio y las transferencias del exterior. ...En el centro de esta búsqueda: la rehabilitación de las culturas específicas en la definición de una vía de desarrollo propia y el reconocimiento, entre las necesidades básicas, de la participación de los ciudadanos en la producción de la sociedad. Una reflexión, pues, sobre la solidaridad individual y colectiva, a nivel local, nacional, así como en el plano internacional (Mattelart, 1996: 238-239).*

El desarrollo pasa a entenderse entonces, como un proceso de cambio para lograr el ‘progreso’ colectivo a partir de un proyecto socialmente concertado -que no es otra cosa que un verdadero proyecto político generador de movilización social- y el ‘progreso’ pasa a entenderse como el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil y la remoción de las barreras que impiden a un individuo en su comunidad, alcanzar su plena realización como persona (Boisier. 1994).

El proyecto social, a pesar del riesgo permanente de conflictos internos, basará su competitividad de largo plazo en una conformación fundada en la voluntad democrática de una multiplicidad de actores agregados solidariamente por una identidad con bases históricas que “requiere creatividad, innovaciones institucionales y cambios en los valores, de una magnitud y profundidad equivalente a la revolución tecnológica y organizativa que hoy experimentan la producción, la circulación, la comunicación y el consumo” (Coraggio, 1999: 9).

El proceso de cambio de paradigma que acabamos de describir, en cuanto a la definición, interpretación y rol del desarrollo es analizado por Boisier quien reflexiona que:

*En la medida en que se reconoce en el desarrollo un concepto complejo, profundamente axiológico, multidimensional, constructivista, cualitativo en su esencia e intangible por consecuencia, el paradigma científico que ha dominado el desarrollo científico de la modernidad, el paradigma asociado a Isaac Newton y a las leyes de la mecánica celeste, a Francis Bacon y al método experimental como único fundamento del conocimiento científico y a René Descartes y al razonamiento analítico, deja de ser útil para entender el desarrollo por su carácter de un paradigma reduccionista, mecanicista y lineal. Entender el desarrollo requiere de enfoques holísticos, sistémicos y recursivos. Morin, Prigogine, Capra, Drucker, Fukuyama, Habermas, Maturana y otros, son algunos de los nombres que comienzan a estar detrás de un nuevo paradigma (Boisier, 1999: 4).*

Desde la comunicación, las miradas contemporáneas perciben el proceso evolutivo del concepto de desarrollo hacia la centralidad del individuo social y la participación:

*Es fundamental pensar que el concepto de desarrollo fue cambiando a lo largo del tiempo. En una primera instancia se puede identificar que el desarrollo considera a los sectores populares como receptores pasivos de un modelo de desarrollo pensado y concebido por grupos dominantes. Aquí se polariza la relación en un grupo que decide estrategias de desarrollo y otro grupo subdesarrollado que las padece (desarrollo impuesto).*

*Un segundo tipo de desarrollo es el que promueve que los sectores populares participen en el armado y la ejecución de distintos programas y acciones. Aquí las clases populares tienen una participación limitada, aunque no son las gestoras de su propio desarrollo (desarrollo democratizado).*

*La tercera manera de concebir el desarrollo consiste en un autodesarrollo. Aquí las clases populares son los sujetos protagónicos y los artífices de su propio porvenir (estrategia propia) (Saintout, 2003: 45).*

La década del noventa genera, entre tantas adjetivaciones del desarrollo, el reconocimiento del valor endógeno del desarrollo, debido a su estrecha asociación con la cultura local y sus valores (Boisier, 1997). No se reniega de su base material, pero se potencia su naturaleza intangible y una necesidad sinérgica<sup>34</sup> para su alcance, en la que la dimensión cultural de los contactos cara a cara, de las costumbres y de las tradiciones son muy importantes. Se lo define como “la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores” (Garófoli, 1995: 117).

Boisier, citando un trabajo propio de 1993, sostiene que:

*La endogeneidad del desarrollo regional habría que entenderla como un fenómeno que se presenta en por lo menos cuatro planos que se cortan y se cruzan entre sí.*

*Primero, la endogeneidad se refiere o se manifiesta en el plano político, en el cual se le identifica como una creciente capacidad regional para tomar las decisiones relevantes en relación a diferentes opciones de desarrollo, diferentes estilos de desarrollo, y en relación al uso de los instrumentos correspondientes, o sea, la capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo, y sobre todo, la capacidad de negociar.*

*En segundo lugar, la endogeneidad se manifiesta en el plano económico, y se refiere en este caso a la apropiación y reinversión regional de parte del excedente a fin de diversificar la economía regional, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo...*

*En tercer lugar, la endogeneidad es también interpretada en el plano científico y tecnológico, es decir, la vemos como la capacidad interna de un sistema -en este de un territorio organizado (sic)- para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema.*

*En cuarto lugar, la endogeneidad se plantea en el plano de la cultura, como una suerte de matriz generadora de la identidad socioterritorial (Boisier, 1999: 15).*

Finalmente, las propuestas contemporáneas de desarrollo tienden a aumentar la importancia y necesidad del planeamiento participativo como instrumento fundamental para orientar el futuro. El planeamiento participativo y el Estado – como agente regulador – ganan relevancia, asumen nuevos papeles y se tornan en una necesidad vital en la medida en que la sociedad se orienta hacia un nuevo estilo de desarrollo que busca que la

---

<sup>34</sup> Adoptamos la definición de sinergia que establece que: “Sinergia significa el comportamiento de un sistema completo, que resulta impredecible a partir del comportamiento de cualesquiera de sus partes tomadas aisladamente. Fueron los químicos los primero en reconocer la sinergia, cuando descubrieron que toda vez que aislaban un elemento de un complejo, o separaban átomos o moléculas de un compuesto, las partes separadas y sus comportamientos singulares jamás lograban explicar el comportamiento de todas las partes asociadas. En este sentido la sinergia connota una forma de potenciación, es decir, un proceso en el que la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos tomados aisladamente” (Max-Neef et al., 1986: 45).

conservación ambiental y la biodiversidad, el crecimiento económico y la equidad social, ya no sean “categorías autónomas, como si cada una de ellas estuviera desligada o pudiera analizarse al margen del problema central del desarrollo” (Uranga, 2000: 17) y en donde el progreso duradero dependa del respeto de los derechos humanos y de la participación efectiva de los ciudadanos en los asuntos públicos.

Las nuevas tecnologías promueven una significativa economía del uso de energía y recursos naturales en los productos de las economías modernas, incluyendo procesos de reciclaje y reprocesamiento de recursos naturales, que al mismo tiempo, elevan el peso relativo de la tecnología, de las informaciones y del conocimiento en el valor agregado de los productos y la importancia de la calidad de los recursos humanos y de la educación en la competitividad.

Se instala la noción de sustentabilidad o sostenibilidad, que introduce un concepto complementario de la noción de desarrollo, necesariamente endógeno, que lo justifica y fortalece en tanto su evolución no destruya el medio en el que se lo promueve; consolidando una idea de desarrollo “que satisface las necesidades del presente, sin menoscabar las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland<sup>35</sup>, 1987). Es así que la sustentabilidad, adquiere una condición de par y al igual que el desarrollo, es social, cultural, política, económica y medioambiental.

Algunos de los elementos estructurales del desarrollo sustentable comienzan a transformarse en experiencias sociales, entre ellas el Proyecto ARIDAS<sup>36</sup> para el desarrollo del Nordeste brasileño. Según este planteamiento:

*El desarrollo sustentable envuelve la conciliación de la eficiencia económica, de la equidad social, de la libertad política y de la preservación ambiental en un proceso integrado de evolución social que, considerado globalmente, significará:*

- *Más crecimiento, sustentado y compartido por todos;*
- *Modernización productiva y competitividad, además de una inserción más amplia y dinámica de la región, nacional e internacionalmente;*
- *Más educación y calificación y más salud y habitación, volcadas a una vida más productiva y a un mayor bienestar;*
- *Menos pobreza y menores desigualdades, condiciones para más libertad, más democracia, más justicia social;*

---

<sup>35</sup> En el Informe Brundtland se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible. Es un informe socio-económico sobre una gran cantidad de naciones, elaborado en 1987 para la ONU por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland. Originalmente, se llamó Nuestro Futuro Común (*Our Common Future*).

<sup>36</sup> El “Proyecto Áridas”, fue formulado en 1993, por iniciativa de la Fundación Grupo ESQUEL, patrocinada conjuntamente por el Ministerio de Planeamiento y Presupuesto de Brasil, por los gobiernos estaduais de Maranhão, Piauí, Ceará y Pernambuco y por el Banco Mundial, contando con la cooperación técnica del IICA. Tuvo como objetivo formular una estrategia de desarrollo sostenible para el Nordeste brasileño, utilizando una metodología innovadora, en la medida en que incorporaba el concepto de las dimensiones de la sostenibilidad en el ámbito espacial - territorial, con un amplio proceso de consulta social.



- *Más desarrollo ya, también más desarrollo mañana, o sea, desarrollo contemplando el uso racional y equitativo y la conservación de los recursos naturales* (Guimaraes, 2000, 51-52).

A partir de este proceso evolutivo de la concepción del desarrollo, asumimos estos consensos académicos recientes en torno a entender el desarrollo como un proceso sistémico, sinérgico, endógeno, inclusivo y sustentable; de transformación de las comunidades y sus instituciones públicas, orientado a superar dificultades y aprovechar potencialidades, que busca mejorar las condiciones de vida de un grupo social mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes actores de esas comunidades u organizaciones, para el aprovechamiento sustentable de los recursos propios (Alburquerque, 1997).

Queda claro que “no hay desarrollo sin proyecto político – cultural que lo sustente” (Uranga, 2000: 25) y que será “difícil obtener consenso popular para cambios en las relaciones de producción, intercambio y consumo que suelen desvalorizar los vínculos de las personas con su territorio nativo, suprimir puestos de trabajo y rebajar los precios de lo que se sigue produciendo en el propio lugar” (García Canclini, 1999: 61).

La agenda contemporánea del desarrollo “deberá incluir por lo menos tres aspectos a ser considerados: el o los modelos de desarrollo que se ponen en juego, la producción y concentración del conocimiento que acompaña a los mismos y la idea de participación como criterio de sustentabilidad” (Uranga, 2000: 16).

El nivel de éxito de este proceso dependerá de la capacidad de organización de esos actores (sociales, culturales, políticos, económicos, etc.) en su medio o territorio<sup>37</sup> y de la generación de negociaciones distintas con los agentes o actores externos, tales como empresas, instituciones o diferentes niveles del Estado, a fin de crear y fortalecer la institucionalidad propia e introducir diferentes tipos de consensos sociales, para mejorar las condiciones del entorno socioambiental desde una perspectiva estratégica.

---

<sup>37</sup> Adoptamos la definición de territorio que establece que “El territorio no es un hecho meramente físico sino también temporal. Este espacio-tiempo está cargado con la historia misma de quienes lo habitan, expresada en múltiples intereses. Aquí es donde se produce un nuevo mapa, el de las relaciones sociales, quizás más difícil de establecer por su intangibilidad o quizá por su permanente movimiento” (Zingoni, 2003: 5).

## **I.5. Evolución contemporánea del concepto de planificación del desarrollo y sus avances en América Latina**

### **I.5.1. La Planificación Tradicional**

Como luego veremos en detalle, la planificación del desarrollo de las instituciones públicas en el siglo XX se encuentra asociada a las escuelas de planificación del desarrollo social y consecuentemente territorial. La velocidad en la evolución del proceso tecnológico, demográfico y urbano en el período fue de tal significación para la humanidad, que comprometió, en la búsqueda de respuestas, tanto a las comunidades y a sus territorios como a sus organizaciones públicas y privadas, en tanto organizaciones sociales.

En el período histórico de la Segunda Revolución Industrial (1880-1913), al igual que en los albores de la Primera Revolución, con el paso de la producción artesanal a la producción serial mecánica y la propulsión a vapor de los sistemas de transporte, también se creyó que se estaba entrando en una etapa completamente nueva en la historia de la humanidad “como resultado del impacto del psicoanálisis y las tendencias modernistas en el arte” (Fazio Vengoa, 2001: 12) acompañados por las constantes innovaciones en los sistemas tecnológicos en general y de comunicación y transporte en particular.

A finales del siglo XIX, el geógrafo anarquista ruso Piotr Kropotkin (1842-1921) y el sociólogo escocés Patrick Geddes (1854-1932), preocupados por las consecuencias de la primera revolución industrial en la sociedad y en las ciudades y transformados en “críticos acerbos de los efectos destructivos de la industrialización, proclaman que la electricidad representa el punto de partida de la era neotécnica” (Mattelart, 1998: 28).

El arquitecto norteamericano Lewis Mumford (1895-1990) y sus predecesores Geddes y Kropotkin, revolucionaron las teorías sobre la relación entre el campo y la ciudad y habilitaron otra forma de concebir la planificación urbana, basados en la certeza de que el cambio tecnológico está en el centro de la historia de la civilización. Mumford, toma prestada de Geddes la denominación y la distinción que éste hace entre la era paleotécnica, caracterizada por la mecánica, el vapor, las concentraciones y los imperios, en la que encuadra la Primera Revolución Industrial y la era neotécnica, caracterizada por la electricidad, la desconcentración y la descentralización (Mumford, 1934). Mumford recuperará “la utopía de Kropotkin y profetizará que la electricidad sería una vía para salir de la era maquinista industrial y restaurar la vida de las comunidades” (Mattelart, 1996: 188-189) generando una fuerte influencia en las utopías del urbanismo moderno en la planificación regional.

La noción de desarrollo en los términos en los que hoy lo podemos concebir, no fue contemplada por la planificación, hasta muy avanzado el siglo XX. El ingeniero urbanista Ildefonso Cerdá (1816-1876) en España, hacia 1860 y Patrick Geddes, en Inglaterra a principios del siglo XX, que fueron los emergentes más nítidos del proceso fundacional de teorización y práctica de la planificación en el campo de la problemática urbana y regional, no conceptualizaron la idea de desarrollo integral, pero generaron algunos antecedentes importantes desde su visión positivista, que nos permiten situarnos en los albores de la planificación en América Latina:

*Una de las primeras definiciones que encontramos es la de I. Cerdá a mediados del siglo XIX y que está estrechamente vinculada al ordenamiento de la producción material del espacio y a las ideas positivistas que introducían a la ciencia como fundamento de toda acción. Considera Cerdá que ‘... la planificación urbana es ...un conjunto de conocimientos, de principios inmutables, y de reglas fijas que permitirían organizar científicamente las construcciones de los hombres.’ (Cerdá, 1867) Contiene una idea de totalidad y al mismo tiempo la convicción de la existencia de valores universales válidos para el conjunto de la sociedad de hoy y del futuro. Asimismo la creencia que sólo a partir del conocimiento científico se podría organizar la producción de la ciudad. Esta definición sintetiza las ideas que imperaban en ese momento histórico...*

*...A fines del siglo XIX, P. Geddes avanza en la elaboración de nociones acerca de lo que todavía era urbanismo y planificación urbana diferenciándolo de las acciones espontáneas de los hombres y avanzando en relación a Cerdá en la incorporación de la dimensión histórica y social. ‘La arquitectura y el planeamiento urbano son la expresión cabal de la historia local, de los cambios del modo de vida así como de los contrastes del planeamiento ciudadano y nacional.’ (Sica, 1981)*<sup>38</sup>*Incorpora también la necesidad de la medición precisa de los fenómenos sociales entendiendo a la planificación ‘...no como una técnica esclerotizada de parcelación del espacio, sino como el crecimiento continuo, físico y social de un conjunto humano.’ Por primera vez y adelantándose a su época, tanto que sus planteamientos se asemejan a los que actualmente se conciben en los procesos de planificación, Geddes se ocupa de estudiar ‘las tendencias –más que los hechos institucionalizados, correlaciones más que simples datos, fenómenos más que objetos...’ (Ravella, 2001: 377).*

El pensamiento de Geddes se asienta, sin embargo, en rígidas normas propuestas por el movimiento moderno, relacionadas con la zonificación de las actividades en la ciudad y con la morfología edilicia. El movimiento moderno da lugar a la planificación tradicional y en el caso del urbanismo, sintetiza la vertiente que integraba la utopía<sup>39</sup> social con el proyecto urbano a partir de producir ‘modelos’ que imaginaban el futuro.

El pensamiento moderno surge en el siglo XIX como contraste al denominado pensamiento premoderno del siglo XVIII, preocupado por buscar la seguridad en las

---

<sup>38</sup> SICA, Paolo, 1981, *Historia del Urbanismo. Siglo XIX. Vol.2*, Madrid: Instituto de Estudios de Administración Local.

<sup>39</sup> Utopía es un término inventado por Tomás Moro en el siglo XVI, para titular un relato que describe un lugar nuevo y puro donde existía una sociedad perfecta. La utopía moderna, expresa una visión crítica de la realidad y propone una transformación ideal que pretende otorgarle dinamismo a los procesos a partir de delinear un horizonte hacia el cual evolucionar. En la sociedad contemporánea, la distancia entre la utopía y la realidad se vuelve tan grande, que la idea de lo inalcanzable se convierte en imposible y transforma esa pretendida ‘mística del avance’ en una sensación de frustración colectiva. Samuel Butler en *Erewhon*, (1872) jugando con las palabras se refería a la utopía como “el lugar de ningún sitio”, concepto interesante por su contraste con las visiones positivistas de la época.

relaciones humanas a las que denominaban familia, amistad, barrio, diversas corporaciones y comunidad, “ La seguridad basada en la ‘sociabilidad densa’ no podía transplantarse a un marco social expandido o fluido, dado que la aptitud esencial utilizada en su producción era la capacidad de hacer del ‘otro’ alguien familiar, transformarlo en una persona plenamente definida con una posición fija dentro del mundo conocido” (Bauman, 1995: 10).

El pensamiento moderno, por el contrario, visualizó al mundo como una totalidad esencialmente ordenada y a los procesos de desarrollo desde una visión de ‘certidumbre’<sup>40</sup> en el futuro como resultado de una suma de tendencias y decisiones. “El control (‘dominio sobre la naturaleza’, ‘planificación’ o ‘diseño’ de la sociedad) es poco menos que asociado como sinónimo con la acción ordenadora, entendida como la manipulación de las probabilidades (que hace que algunos sucesos sean más probables y otros menos)” (Bauman, 1995: 12).

En el marco del pensamiento moderno, la planificación del desarrollo, comienza a delinearse en Europa en la primera mitad del siglo XX desde una perspectiva netamente económica, con prescindencia del sistema ideológico que la utiliza, en la que la tarea de planificar está reservada con exclusividad a profesionales que relevan ‘objetivamente’ y analizan ‘científicamente’ la situación y las posibilidades de mejorarla y disponen medidas de acción.

Reconoce como formas de planificación, la imperativa y la indicativa. La planificación imperativa es centralizada, en el marco de un Estado dirigista y sin medios de producción privados. Se basa en la definición de programas y metas y en la fijación de responsabilidades de cumplimiento mediante un acto de autoridad del poder político y su principal referencia es la ahora inexistente URSS cuyo primer plan quinquenal data de 1928. La planificación indicativa, concertada entre el Estado y los medios de producción privados, enmarcados en un criterio social, consiste en “un estudio del comportamiento posible de los mercados y en la definición y selección de políticas y líneas de acción obligatorias para el Estado y orientadas y sugeridas para el sector privado.” (Osorio, 2002: 28) Este modelo de base keynesiana es propuesto por Harrod y “su principal referencia aplicada son Francia, Holanda...” (Harrod, 1939 y Callejón, 2003: 4-5) y en menor medida España en la segunda posguerra (Figuerola, 1999).

---

<sup>40</sup> “Desde la perspectiva posmoderna, el episodio de la modernidad parece haber sido, más que cualquier otra cosa, la era de la certidumbre” (Bauman, 1995: 171).

En ese contexto, la planificación del desarrollo en América reconoce, en la tercera década del siglo XX, uno de sus antecedentes fundamentales, a partir de la experiencia ocurrida en la cuenca del río Tennessee en los Estados Unidos.

La Tennessee Valley Authority fue creada por el presidente Roosevelt en 1933 para reestructurar la economía del Sudeste de Estados Unidos, en el marco de un conjunto de medidas económicas denominadas New Deal -Nuevo Trato-, impulsadas para paliar los graves problemas ocasionados por la gran crisis y depresión económica de 1929 (Ravella, 2001).

El espíritu del emprendimiento reflejaba las ideas más radicales de la **Regional Planning Association of America -RPAA**<sup>41</sup>-, creada en 1923 e integrada, entre otros, por Lewis Mumford, quien consideraba que:

*La unidad regional es, en parte, un emergente, un producto cultural, un resultado de la política cooperativa y la acción económica. Las tierras altas...constituyen escenarios para la planificación neotécnica basados en la producción de la energía eléctrica y la industria descentralizada. En el Valle del Tennessee pueden echarse los cimientos para levantar sobre ellos no sólo una estructura industrial más eficiente, sino asimismo un nuevo orden social y un nuevo tipo de ambiente urbano, siempre que intervengan la audacia política y la imaginación social en forma colectiva (Mumford, 1957: 400).*

A mediados del siglo XX, el enfoque de la planificación del desarrollo, denominada ‘tradicional’ o ‘normativa’, nutrido por estos antecedentes, registra un origen generalizable en América Latina, cuando plantea la necesidad de programar el desarrollo de los países. Organismos de las Naciones Unidas, como la Comisión Económica Para América Latina – CEPAL- y su Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social –ILPES- impulsan el proceso:

*En los sesenta se adopta oficialmente la planificación (en América Latina) a raíz de las exigencias internacionales a las naciones para ser acreedoras a los préstamos externos (formulación de planes integrales de desarrollo) y de corrientes políticas de corte desarrollista (desarrollo entendido como crecimiento económico) que planteaban la necesidad de incorporar en el proceso de desarrollo el sentir de los movimientos sociales y gremios afectados por el proceso de industrialización y urbanización iniciado en los años veinte en los países latinoamericanos. En aquel momento, la planificación fue influenciada: por la CEPAL organismo que propuso la estrategia de ‘desarrollo hacia adentro’; por la planificación normativa socialista a través de los ‘planes quinquenales’; y por la planificación indicativa o concertada auspiciada por los Países Bajos y Escandinavos. ...En las décadas siguientes la planificación entra en crisis entre otras razones por la inviabilidad política de los planes maestros, los cuales contenían objetivos irrealizables al apuntar exclusivamente al deber ser. La anterior razón da muestra de la irreconciliable separación de los encargados de*

---

<sup>41</sup> La RPAA representa la institución que protagoniza la transición entre la primera guerra y el New Deal y entre sus principales objetivos busca la realización de planes globales para desarrollar la región.

*formular o concebir el plan (administradores públicos) con los actores que debían implementar las políticas dispuestas (Forero, 1999: 7).*

La planificación tradicional o normativa se basó en un conjunto de premisas y supuestos positivistas que la volvieron insostenible ante la complejización creciente de los procesos de desarrollo territorial, comunitario e institucional. Entre las más destacadas podemos citar:

- Percibe la realidad como homogénea, estática y objetiva, con una única posibilidad de visión que puede y debe ser analizada por sectores: sector económico, sector social, subsector educación, etc.
- Supone predictibilidad de condiciones de contorno: continuidad y/o estabilidad de actores, estructuras y procesos sociales en curso. Se basa en la certeza y se olvida de la incertidumbre sobre los posibles comportamientos y acontecimientos que escapan al poder del planificador y por ello trabaja con planes sin variantes.
- No considera la coyuntura en el plan.
- Es administrativa pues su objetivo es mejorar la eficacia y la eficiencia, minimizando los recursos y priorizando productos y no considera las transformaciones sociales.
- Es instrumental y normativa y se concreta en un plan-libro que refleja lo que ‘debe ser’. “El método del planeamiento tradicional (plan libro) ...asocia una acción a un objetivo, lo que implica un doble supuesto” (Ravella, 2001, 389).
- Es técnica pues la metodología es única, aplicable a cualquier espacio, institución o nivel de acción y se basa en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.
- Centraliza el control vertical del plan en el sector público: La implementación de decisiones está centralizada en organismos públicos técnicos o administrativos. En el sector público supone: homogeneidad sectorial/jurisdiccional; condiciones óptimas de desempeño institucional y sobrevalora la capacidad de optimización de los decisores políticos.
- La evaluación es generalmente externa y se concentra en el cumplimiento de los objetivos sin considerar su relevancia o pertinencia. La viabilidad se fundamenta en la factibilidad económico-financiera.
- Existe una clara separación entre la concepción y la acción y no existe retroalimentación.
- “El sujeto planificador es distinto y está fuera del objeto planificado” (Osorio, 2002: 36).
- Los roles y los procedimientos están claramente diferenciados y su articulación es nula:

- unos deciden, otros ejecutan. Cada actor tiene una función específica que cumplir y la idea integral del proyecto sólo importa a quienes se encargan de la formulación, que a su vez no participan de la ejecución. No admite conflictos de objetivos o medios entre actores.
- La información no es democrática: Cada actor tiene acceso sólo a la información que lo involucra.
  - Los procesos de comunicación son jerárquicos, propios de una estructura vertical. Existe un emisor y un receptor, con escasa o nula retroalimentación.

El origen y desarrollo de este proceso que entiende a la planificación como un conjunto de procedimientos organizados en un plan para alcanzar un objetivo, es contemporáneo del enfoque tradicional de la administración y su visión de la gestión (ver parágrafo I.6.).

### **I.5.2. La Planificación Estratégica Situacional**

La planificación de estrategias tiene su origen y mayor desarrollo histórico en el campo militar y se pueden registrar antecedentes en el siglo V aC. cuando el estratega chino Sun Tzu escribe *El arte de la guerra*.

La estrategia antigua, basada en el potencial humano y en la concentración de la dirección en una sola persona tuvo como referentes entre otros, (Fernández Güell, 1997) a Temístocles, Aníbal, Alejandro, Julio César y Belisario.

La estrategia moderna, basada en la guerra total y en la disolución de las estructuras sociales del enemigo tuvo como referentes a Napoleón que en los inicios del siglo XIX llegó a establecer ciento quince máximas estratégicas; Carl von Clausewitz y su tratado *De la guerra* de 1830; Mao Tse Tung con su guerra de guerrillas del campo a la ciudad a mediados del siglo XX y John Frederick Charles Fuller con su concepto de *estrategia total* y su tratado *Batallas decisivas del Mundo Occidental* (1979, Madrid: Eds. Ejército).

La estrategia contemporánea, con armamento nuclear y basada en la subordinación de la estrategia militar a un plan estratégico de concepción política y en un modelo caracterizado por la disuasión, subversión, aproximación indirecta, liberación y acción directa, tiene como referentes a Basil Lidell Hart con su tratado de 1929 *La estrategia de la aproximación indirecta*, John M. Collins, estratega de la guerra fría con su libro *La Gran Estrategia* (1973, Buenos Aires, Círculo Militar) y André Beaufre, con su obra *Disuasión y*

*estrategia* (1964).

La Planificación Estratégica es adoptada por el sector empresarial avanzado el siglo XX y (Evoli, 2001) como sistema de gerencia se inicia en los años sesenta como ‘planeación a largo plazo’ (propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff: *Estrategias Corporativas*, publicado en 1965 -Nueva York: Mc Graw-Hill-), ‘planificación descentralizada’ (Sloan, 1963) y ‘gestión por objetivos’ (Drucker, 1965). Sin embargo, emerge formalmente en el sector privado en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación, cuando las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

En consecuencia, desplazan el énfasis en el ‘qué lograr’ (objetivos) al ‘qué hacer’ (estrategias) y buscan concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Incorporan los conceptos de escenarios, riesgo político, proyección social, evaluación de impacto ambiental, junto a los de marketing y posicionamiento competitivo, entre otros. El concepto evolucionó en los años ochenta hacia la ‘gestión estratégica’ incorporando los sistemas de información actualizados y su análisis continuo y en los años noventa hacia ‘la planificación estratégica creativa’ que incorpora la participación de todos los estamentos de la empresa en la elaboración de la estrategia corporativa (Fernández Güell, 1997).

Efectivamente, la planificación territorial e institucional tradicional sufre fuertes críticas conceptuales y metodológicas y a partir de esas críticas, investigadores en planificación como los economistas Carlos Matus (1931-1998), Jorge Giordani y Lourdes Yero y el médico Mario Testa, en el transcurso de la década del setenta, haciendo base en el Centro de Estudios del Desarrollo –CENDES- de la Universidad Central de Venezuela, desarrollan una posición alternativa, apuntada y utilizada fundamentalmente en la gestión pública, que se identificó como planificación estratégica situacional:

*...[D]igamos que la planificación normativa es un procedimiento que tiende a fijar normas de contenido racional y consistentes entre sí que se refieren a un momento futuro, que las metas cuantificadas y ubicadas temporal y espacialmente no son confrontadas con ninguna opinión (de peso) en su contra, que el plan en su conjunto no tiene oponentes y que el planificador es un técnico al servicio del político, que trabaja en una oficina de planificación que forma parte del gobierno, para la cual el objeto de la planificación es el sistema económico social.*

*El procedimiento estratégico difiere considerablemente del anterior en todos los aspectos mencionados: no intenta establecer normas sino desencadenar un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a*



*intereses de grupos en pugna, cada uno con planes propios, de modo que el planificador es parte de alguna fuerza social, para la cual el objetivo de la planificación se inscribe en el marco de la lucha por el poder (Testa, 1993).*

Carlos Matus que a partir de la PES desarrolla el Método Altadir de Planificación Popular –MAPP-, sintetiza este proceso cuando analiza el concepto de plan desde una nueva perspectiva en la que la planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción y en consecuencia, cálculo y acción son s y recurrentes, en esa línea afirma que:

*El plan se refiere a un proceso por el cual un actor selecciona una cadena de acciones para alcanzar ciertos objetivos. Pero siempre existe el peligro de confundir este proceso con un cálculo determinado por leyes científicas precisas apoyadas en un diagnóstico objetivo de la realidad. El plan en la vida real está cercado de incertezas, imprecisiones, sorpresas, rechazos y apoyos de otros actores. Por consiguiente su cálculo es nebuloso y se sustenta en una comprensión de la situación, es decir, la realidad analizada desde una perspectiva particular de quién planifica. Este plan conduce eventualmente a la acción, de manera que, repitiendo la frase de John Friedman (Friedman, 1991: 321)<sup>42</sup>, podemos decir que el plan es una mediación entre el conocimiento y la acción, pero ella no es una relación simple entre ésta y las ciencias. El conocimiento de la realidad sobrepasa el ámbito tradicional de las ciencias (Matus, 1991: 1).*

Ya el plan no es el resultado de la capacidad para manipular variables, sino la capacidad para acumular y direccionar fuerzas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, superando el plan de los demás contendientes.

El planeamiento estratégico pasa a ser “un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales, esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos” (Osorio, 2002: 40).

La planificación estratégica situacional, en contraste con la planificación tradicional construye otras premisas:

- Busca una síntesis dialéctica entre planificación, gestión y política.
- Los actores sociales tienen distintos grados de poder e identifican los temas y problemas desde su posicionamiento y por lo tanto planifican desde su perspectiva y para construir su propia ‘situación objetivo’.
- “El sujeto planificador está dentro del objeto planificado, se confunde con el objeto planificado. El sujeto no es uno sino múltiple y se expresa en diferentes actores sociales

<sup>42</sup> FRIEDMAN, John, 1991, *Planificación en el ámbito público: Del conocimiento a la acción*, Madrid: INAP, Ministerio para las Administraciones Públicas.

- que planifican de acuerdo con sus perspectivas, intereses, ideas y valores” (Osorio, 2002: 36).
- La realidad social no es homogénea ni sectorizable sino que es heterogénea y se presenta por problemas sociales que expresan la posición de los actores, permitiendo una visión integral.
  - La esencia de la planificación estratégica situacional “está en identificar las diferencias de los actores presentes en la realidad social, evidenciar los distintos proyectos que tiene cada actor y diseñar e implementar estrategias que permitan el logro de ‘mi’ proyecto, lo que implica el ‘no logro’ del proyecto del otro” (Chaves Zaldumbide, 1996: 59).
  - Introduce en su teoría la consideración de los ‘otros’, en un juego de conflicto y cooperación. Los otros -oponentes, aliados o competidores- tienen sus propias apreciaciones de la realidad y actúan y planifican en función de sus intereses y perspectivas particulares.
  - Se realiza en el terreno de la incertidumbre, donde la eficacia política de la acción no depende solo de la intención y el esfuerzo propio, sino de la capacidad para superar la oposición y resistencia de los otros actores sociales.
  - Es un plan modular y flexible, sin etapas sino con ‘momentos’ que le permiten adecuarse a las situaciones y que se identifican como de explicación situacional, normativo, estratégico y táctico – operacional.
  - La evaluación retroalimenta el cálculo y la acción a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos.

El planeamiento estratégico situacional, a partir de la década del ochenta, convive con un conjunto de diferentes miradas, todas críticas del planeamiento tradicional, convergentes en ciertos aspectos pero con sus particularidades. A pesar de no haberse generalizado en experiencias concretas en el campo del sector público, tienen una fuerte influencia en el campo empresarial y su aporte teórico – conceptual es relevante ya que junto al PES, fueron construyendo importantes aspectos de la base epistemológica que da lugar a la planificación estratégica participativa. Entre los ejemplos más importantes podemos citar la reflexión prospectiva de Ozbekhan, el planeamiento interactivo de Ackoff, el pensamiento estratégico de Ohmae y el planeamiento estratégico de Levy.

La reflexión prospectiva de Ozbekhan<sup>43</sup> propone un planeamiento que idealiza el futuro sin restricciones salvo la factibilidad tecnológica. Su estructura tiene tres niveles: 1) la planeación normativa o lo que ‘debe ser hecho’, 2) la planificación estratégica o lo que ‘puede ser hecho’ y 3) la planificación operativa o lo que ‘será hecho’ (Ozbekhan, 1973).

El planeamiento interactivo de Ackoff considera al proceso de realización como el producto más importante, determina similitudes con situaciones anteriores y singularidades del caso y afirma que el futuro puede ser influido por la acción de los diferentes actores. Se basa en tres principios, 1) el principio participativo como medio de aprendizaje que constituye una finalidad en si misma para el desarrollo, 2) el principio de la continuidad, que permite el monitoreo constante de los cambios y 3) el principio holístico, conformado por la coordinación – interdependencia y la integración – interacción para promover la planificación simultánea de los componentes del sistema (Ackoff, 1983).

El pensamiento estratégico de Ohmae o pensamiento no lineal o no gradual, se diferencia del pensamiento lineal de los sistemas mecánicos y del pensamiento intuitivo, al que no le reconoce sustento en sus conclusiones; a partir de descomponer los problemas en sus partes básicas, identificar sus temas críticos –las ‘claves’- a partir de la técnica de ‘tormenta de ideas’ y encuestas y volver a ensamblar los componentes de acuerdo al modelo deseado, de manera que facilite el descubrimiento de la solución (Ohmae, 1989).

El planeamiento estratégico de Levy o ‘conducta’ estratégica, se basa en la interacción de la organización con el entorno y la adaptación permanente de su configuración para la resolución de problemas, en función de los cambios inmediatos y mediatos de ese contexto a partir de la asignación de recursos tales como energía, materia, información y tiempo. El modelo se define por su capacidad de proponer, interpretar y reaccionar para evolucionar (Levy, 1981).

Lo cierto es que, en el umbral del siglo XXI la planificación se perfila como una práctica política técnica al servicio de la innovación y la reinención del territorio y de sus instituciones; renovando las disciplinas científicas o teorías de la planificación; actualizando los métodos y técnicas del análisis; reenfocando la planificación como acción comunicativa y sistematizando las prácticas y creación de redes (Bermejillo, 1998).

---

<sup>43</sup> “El presente es aquí y ahora, el futuro es también aquí y ahora, aunque se imagine diferente” (Ozbekhan, 1973).

### I.5.3. La Planificación Estratégica Participativa

La planificación estratégica participativa (también denominada comunicativa) para el desarrollo de las comunidades y de sus instituciones públicas; se basa fundamentalmente en los enfoques conceptuales de la planificación estratégica situacional y toma aportes de la planificación estratégica empresarial en sus diversas versiones, pero incorpora la participación de los diversos actores sociales en la búsqueda de desarrollo, a partir de la concertación<sup>44</sup> y el consenso.

Surge como un procedimiento joven en la microhistoria cuyo inicio podríamos situar en un período de transición, durante la segunda mitad del siglo XX, entre el fin del modernismo y el inicio del posmodernismo en Estados Unidos y Europa (White, 1992: 41-74).

Para comprender su origen y rápida instalación en los procesos de desarrollo de numerosas comunidades e instituciones públicas, es necesario reconocer que a diferencia del pensamiento moderno, el pensamiento posmoderno visualiza al mundo ya no como una totalidad, sino como “un número ilimitado de modelos de orden, cada uno de los cuales es generado por un conjunto relativamente autónomo de prácticas” (Bauman, 1995: 13). Y a los procesos de desarrollo desde una visión de ‘incertidumbre’, en la que se consolida “la pluralización de los discursos contextualizados por la comunidad y la tradición, que postula el carácter local de la verdad, el juicio y el gusto, algo que la modernidad negó y se propuso superar en la práctica” (Bauman, 1995: 181). Y en el que los procesos o fenómenos imprevistos se incorporan como una variable fundamental en la construcción prospectiva<sup>45</sup> de escenarios para el desarrollo de las comunidades y sus instituciones públicas.

*El sujeto cartesiano es el que surge con la modernidad, o con el período correspondiente al iluminismo con sus notables avances en el terreno de las ciencias duras; su traducción a nuestro campo se hace mediante las propuestas de planificación normativa. El sujeto crítico se gesta dentro de ese mismo período a partir de preguntas que la ciencia tradicional no consigue responder satisfactoriamente y da origen a lo que se conoce como posmodernidad, con su formulación de la planificación estratégica (Testa, 2002: 3).*

---

<sup>44</sup> La diferencia fundamental es que, mientras la planificación estratégica situacional basa su acción en un proceso que va de la persuasión a la disuasión, llegando a la confrontación, la planificación estratégica participativa basa su acción en la búsqueda de consensos a partir de la concertación.

<sup>45</sup> La prospectiva se define como la disciplina que estudia las causas y efectos de los futuros posibles y probables basándose en la predicción, la previsión y la prescripción. Adoptamos el concepto de ‘futuro’ sostenido, entre otros, por Selwyn Enzer, del Center for Futures Research de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Administración de Empresas de la University of Southern California, que se basa en considerar que el futuro se compone de la continuación de las tendencias (inercias), más las sorpresas o eventos fuera de control (imprevistos tales como desarrollos tecnológicos, fenómenos naturales, accidentes), más el ejercicio de acciones humanas o cambio de políticas (decisiones) (Enzer, 1983).

Las prácticas locales, al igual que los sistemas de conocimiento, pasan a evaluarse desde las tradiciones propias y las 'localidades'. "Todas las verdades, incluida la de uno mismo, parecen estar atadas al 'tiempo y al lugar'; (y) ...parecen tener sentido únicamente dentro de los límites de un país, el dominio de un reino, la tradición de una nación, ..." (Bauman, 1995: 124).

La noción de comunidad, a la que hoy entendemos como el colectivo de representantes de los diversos sectores y actores socio-económicos que la integran, incluido el Estado, adquiere un significado central para el período; ya no con el sentido premoderno de búsqueda de certezas y seguridad en las relaciones humanas, sino a partir de identificarla como "... el concepto central de la filosofía y de las ciencias sociales autoconcientemente posmodernas... (en las que) abundan los llamamientos a un vocabulario compartido, un mundo común, una comunidad de significados (tradiciones, formas de vida)..." (Bauman 2005: 205-206).

Existe en la actualidad una fuerte revalidación de las relaciones Sociedad – Cultura – Economía – Territorio, que fueron descuidadas por la ortodoxia de la planificación (Bervejillo, 1996).

La planificación, entonces, comienza a definirse "como un proceso de reflexión-acción de un grupo social que pretende desarrollar y alcanzar sus valores. Por medio: de la interpretación de los fenómenos del contexto donde se insertan. ...Y por medio de la investigación de posibles caminos para lograr su cumplimiento" (Forero, 1999: 10).

Interpretar el contexto pasa a significar, estudiar y reconocer las relaciones sociales, culturales, políticas, económicas, logísticas y ambientales, que inciden en los objetivos que se propone una comunidad, para poder diseñar las estrategias y la organización adecuada para alcanzar y sostener esos objetivos, privilegiando incluso la consolidación de las capacidades estratégicas de la organización social, sobre el concepto de plan estratégico.

Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos estamos refiriendo al desarrollo de las competencias individuales y colectivas, a la flexibilidad de las estructuras, al cambio en la naturaleza de los procesos de acción y a la modificación de los comportamientos. En síntesis, a la cultura del cambio (ver parágrafo I.2.).

El pensamiento estratégico comunitario, se convierte en un instrumento básico para jugar un papel positivo para el desarrollo social y de cooperación entre las comunidades e instituciones que comparten la meta de conseguir una calidad de vida mejor, imposible sin equilibrio y equidad. Se vuelve indispensable para canalizar la vitalidad participativa de

vecinos e instituciones y poder articularla con los roles y responsabilidades del Estado 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.

La predisposición al cambio que se genera, pasa a ser la base que permite penetrar en la cultura de la comunidad organizada y crear en ella, un sentido casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos a partir de imaginar una sociedad más abierta, más democrática, acelerando los procesos de descentralización y con ello, el protagonismo creciente de los actores locales, permitiéndoles acceder a la agenda mundial y a que puedan tomarse decisiones estratégicas a todos los niveles, integrándose así la visión global con la local.

La planificación estratégica participativa aparece en la agenda de las comunidades y sus instituciones públicas, como consecuencia de:

- La asunción de nuevas responsabilidades y funciones de las organizaciones públicas, en particular las comunitarias, producto de los procesos de descentralización en curso en algunos casos y de la creciente y permanente multiplicación de las variables a considerar, producto de un entorno complejo y cambiante.
- La visualización de que los escenarios de desarrollo se modificaron profundamente en los últimos años y la presunción de que se modificarán mucho más y por lo tanto, es necesario aceptar nuevas pautas de gestión para direccionar el desarrollo, imposibles de asumir sin consensuarlas con el conjunto social.
- La percepción generalizada de que los métodos tradicionales de planificación y gestión tienen una fuerte crítica por su ineficiencia e ineficacia y por no adaptarse a las nuevas circunstancias, básicamente porque no incluyen a la comunidad involucrada.

Este cambio cultural, revaloriza, entre otros, el papel de las instituciones públicas y entre ellas, de los gobiernos locales, convirtiéndolas de administradores de intereses, en protagonistas, orientadores, planificadores y en centros de gestión del desarrollo.

La noción de planificación se resignifica como holística y sistémica en términos 1º) de contexto, a partir de volverlo del objeto de estudio; y 2º) de relaciones, a partir de comprender las partes desde la organización permanente del conjunto como una red de interrelaciones, donde los procedimientos se revisan a partir de un aprendizaje social basado en la experiencia -referida al pasado- pero también en la intuición -referida al

futuro- y donde ese grupo social se reconoce en su propia cultura, es decir con una forma particular de entender y accionar en su propia realidad.

La planificación, así entendida como proceso sistémico, pasa a formar un par simbiótico y flexible con la gestión, en el que se reconocen como elementos interrelacionados, cíclicamente comunicados y sinérgicos: 1º) la interpretación permanente del entorno (diagnóstico situacional y pronóstico de escenarios), 2º) el diseño y la implementación de estrategias (realización de operaciones materializadas en programas, proyectos y acciones con sentido de oportunidad y de prioridad) y 3º) el ajuste sobre la marcha (monitoreo, evaluación y control objetivo y perceptual).

Un plan estratégico participativo que involucre a la comunidad en su conjunto, pasa a significar además, el fortalecimiento de sus instituciones, porque es a partir de éstas que la comunidad puede identificar los catalizadores del crecimiento y generar el ambiente necesario para el progreso colectivo y sustentable. La planificación estratégica permite mejorar el funcionamiento de las instituciones a partir de facilitar la comunicación, estimular la participación, articular sobre intereses divergentes, facilitar la visión de salida a situaciones de crisis<sup>46</sup> y ayudar a tomar decisiones presentes en función de consecuencias futuras.

La elaboración y la implementación de un plan estratégico participativo “constituye un aporte importante para la construcción de ciudadanía, en tanto permite una socialización de conocimientos respecto de la propia realidad y una evaluación de alternativas respecto de su desarrollo futuro, que contribuyen a la conformación de un capital social que constituye la base de todo proceso de desarrollo local” (Garay, 2003: 4).

Se instala como proceso necesario de afrontar por las comunidades y sus instituciones públicas, en la búsqueda de su desarrollo sustentable integral – socio-cultural, político-económico y urbano-ambiental -, se basa en la previsión del futuro, más que en su planificación. Es un proceso complejo y dinámico, continuo y cíclico, participativo y sostenible, equilibrado y solidario, de acciones implementadas, de evaluación de su efecto y de concertación entre los actores involucrados, para corregir o confirmar rumbos y prioridades.

Se pone en marcha para alcanzar objetivos comunes a una comunidad y permite prever los problemas del futuro y sus oportunidades de progreso, en función de un proceso cíclico de verificación permanente del estado de situación de la comunidad y su territorio, de

---

<sup>46</sup> “La crisis según Gramsci, es el momento en el cual ‘muere lo viejo sin que pueda nacer lo nuevo’” (Zardoya, 2001).

análisis de su proyección, de definición de metas basadas en este estado actual y previsto, en las dificultades a superar y las ventajas a ampliar, en el consenso para alcanzarlas y en la evaluación de resultados y de cambios en el contexto, para reciclar indefinidamente el proceso.

A diferencia de la planificación tradicional, pero en varios aspectos, también de la planificación estratégica situacional, la planificación estratégica participativa parte de las siguientes premisas básicas:

- 1º) La idea de *integridad*, que se distingue de la planificación estratégica situacional, que identifica problemas y causalidades; porque capta la realidad con toda su complejidad, la que puede o no ser problemática, en un proceso de planificación y gestión, que partiendo de las condiciones de esa realidad, apunta a incidir sobre su evolución, pudiendo definir a través de un procedimiento racional, objetivos y cursos de acción posibles.
- 2º) La idea de *diversidad*, que se distingue de la planificación estratégica situacional que propone la idea de heterogeneidad, en la que se identifican las diferencias entre los actores y sus relaciones, porque considera que los actores tienen diferencias pero también puntos en común que hacen posible una construcción colectiva.
- 3º) La idea de *construcción colectiva*, que se distingue de la planificación estratégica situacional que considera estrategias de oposición o conflicto, porque prioriza estrategias de cooperación o concertación que permiten compartir un proyecto de transformación de la realidad por parte de un grupo social, donde el proceso es más importante que los productos que genera el proyecto social (Chaves Zaldumbide, 1996<sup>47</sup>).

Al ser una construcción colectiva, la comprensión de las condiciones de la realidad y la definición de objetivos deseables, atraviesa por procedimientos participativos tendientes a profundizar la interacción de diferentes actores sociales a partir de sus intensidades, perfiles e intereses que los mueven a participar, comprometerse y vincularse con un proyecto colectivo desde una práctica democrática. No asegura que las decisiones sean correctas pero ayuda a una comunidad u organización a reconocer y corregir errores.

- 4º) La idea de *integración temporal* que al igual que la planificación estratégica situacional, reconoce que los procesos de planificación estratégica de mediano plazo se dan en el

---

<sup>47</sup> Chaves Zaldumbide considera las tres primeras premisas como determinantes de lo que denomina 'planificación comunicativa' y reconoce en Jürgen Habermas y su obra Teoría de la Acción Comunicativa, (1989 [1981], Madrid: Taurus), a uno de sus más importantes precursores.



mismo marco y en el mismo escenario en el que transcurre lo cotidiano y lo urgente; situación que necesariamente se incorpora. Lo estratégico/ estructural y lo urgente/ coyuntural son contemplados en el desarrollo del mismo proceso, considerando que la definición de las acciones operativas que se toman ‘día a día’, integran la definición de una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.

Entre sus otras características podemos destacar:

- Busca una síntesis dialéctica entre planificación, gestión, política y comunicación porque reconoce que no hay democracia sin comunicación y no hay desarrollo posible sin comunicación democrática (Perelló, 2001).
- Interpreta el futuro, pero no extrapola el presente porque asume que habrá sorpresas y cambios en las tendencias y deberá buscar salidas, acuerdos y alternativas para adecuarse a los cambios. Es un procedimiento para formular ordenadamente aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de la comunidad y que afectan significativamente su futuro pero no es un conjunto de decisiones de lo que hay que hacer en el futuro, sino de decisiones actuales que pretenden alcanzar objetivos que tendrán repercusiones futuras.
- Significa la adaptación de los recursos y habilidades de una organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. El pensamiento estratégico indica “que frente a las variables que no podemos manejar (independientes) solo podemos posicionarnos, de modo que su probable evolución nos encuentre en la posición relativa favorable. Y frente a las variables sobre las que podamos incidir (dependientes) apliquemos los instrumentos más adecuados (eficaces) para manejarlas” (Garay, 2003).
- Reconoce la incertidumbre y si bien no la reduce, ayuda a organizarla. “La subestimación de la incertidumbre puede conducir a estrategias que no sirvan ni para defenderse de las amenazas ni para aprovecharse de las oportunidades...(pero) dar por supuesto que el mundo es completamente imprevisible puede llevar ...a abandonar el rigor analítico...y a basar las decisiones...(solamente) en su intuición...” (Courtney, Kirkland y Viguerie, 1987, 4-5).
- Los métodos de evaluación son flexibles, reconocen la singularidad y lo imprevisto y alimentan la acción aprendiendo de lo actuado. Es el resultado lo que valida el procedimiento.

- Los datos están contextualizados y es fundamental su interpretación.

En consonancia con estas premisas, Zingoni propone 10 supuestos básicos para diseñar una metodología de PEP:

1. *Planificación y gestión constituyen una única acción.*
2. *La planificación es un proceso continuo.*
3. *La condición estratégica de la planificación se basa en la identificación de puntos vitales.*
4. *La planificación ha dejado de ser un ejercicio exclusivo del Estado.*
5. *Existe una transferencia del modelo de administración del sistema privado al público, pero deben reconocerse límites.*
6. *La participación implica un compromiso de apertura del conocimiento y de la aceptación.*
7. *Las sociedades se caracterizan por el juego de fuerzas entre diversos grupos.*
8. *La incertidumbre en el futuro es constante.*
9. *El objetivo del desarrollo es más amplio que el crecimiento económico.*
10. *Los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo (Zingoni, 2003: 6-8).*

Con esas características, un plan estratégico participativo es un potente instrumento de gestión que representa un proyecto colectivo y global, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y se convierte en un ‘espacio’ de acuerdos y movilización de la sociedad.

Cuando nos referimos a planificación estratégica participativa, pensamos en un proceso plural, dialéctico, multifacético y continuo, cuya base de sustentación reside en la aplicación de mecanismos de empoderamiento social (ver parágrafo I.2.) por la vía de la participación en sentido amplio (lo público / lo privado / la sociedad civil), componiendo un complejo escenario ‘involucrante’, centrado en el debate y la construcción de consensos no sólo con las organizaciones de la sociedad civil, del sector público y del privado, sino con la comunidad ‘no organizada’ y aún la ‘no participante directa’. Con el ciudadano común que no protagoniza el proceso de gestación ni de implementación del plan, pero opina, se beneficia y/o se perjudica con su gestión<sup>48</sup> (Tauber, 2006).

Este proceso abarca desde la disponibilidad o generación de información, la adopción de metodologías participativas de definición de la agenda pública (corto plazo), la formulación de lineamientos estratégicos de desarrollo (corto, mediano y largo plazo), la aplicación de nuevas tecnologías de gestión y la redefinición -en términos organizacionales- de la administración institucional, para hacer frente a los desafíos planteados.

---

<sup>48</sup> Los individuos que participan activamente en el proceso de construcción de un plan estratégico participativo, como representantes o no de las organizaciones, oscilan entre el 1 y 3% del total de la comunidad y rara vez superan el 5%.

A modo de síntesis y a los efectos de vincular el desarrollo de los alcances de la Planificación Estratégica Participativa al objetivo de nuestra investigación, proponemos diez preguntas y un conjunto de respuestas ordenadoras (Tauber: 2006):

1º ¿Qué es un plan estratégico participativo?

- Es un proyecto político colectivo de futuro, concertado entre los actores sociales.
- Es un proceso integral (...y no un producto) que aborda las problemáticas socio-cultural, económico-productiva y urbano-ambiental
- Es un plan de acción (...+ su gestión continua).
- Es “una herramienta de gestión del cambio” (Monteverde, 2003: 3) en manos de la gente, útil para la actual y las futuras administraciones municipales.

2º ¿Cuáles son los objetivos de un plan estratégico participativo?

- Penetrar en la cultura de la organización – comunidad y crear en ella, un sentido compartido, casi intuitivo de a dónde va, una noción colectiva de rumbo y de lo que importa a todos (Visión compartida<sup>49</sup>).
- Transformar la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo comunitario y el progreso colectivo, contribuyendo a solucionar los problemas más acuciantes de la sociedad, convirtiendo a la institución o al lugar en foco de atracción social, cultural y económica, mejorando la calidad de vida del conjunto social y la habitabilidad de la institución o territorio (hacia adentro) y posicionándolos en la región y en el mundo (hacia fuera).

3º ¿Cuáles son las características de un plan estratégico participativo? (Mignaqui, 2003)

- Una visión a largo plazo que involucra el presente.
- Considera los factores externos a su comunidad o institución.
- Identifica las ventajas comparativas (apoyándose en sus fortalezas y oportunidades y atenuando las amenazas y debilidades).

---

<sup>49</sup> Visión compartida es la percepción colectiva de qué es importante y por qué. El contenido de una auténtica visión compartida no se puede dictar desde afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión, conversación y concertación. La visión compartida se construye a partir de diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmente le importa.

Cada trabajo de equipo, cada subcultura organizacional y cada entidad geográfica deben ser alentadas a forjar su propio sentido compartido y su aporte a la totalidad. Toda organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa su razón de ser. Muchos integrantes de la organización, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de la organización. Cuando los miembros de todos sus niveles han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tiene sentido para ellos, todo cambia y la organización se enriquece.

- Construye una Visión o Modelo de comunidad o institución deseable integrando todas las dimensiones de la realidad compleja.
- Presenta mayor flexibilidad para enfrentar los cambios.
- Se centra en temas críticos, en oportunidades y problemas que enfrenta una comunidad.
- Está orientado a la acción.
- Fomenta y amplía la participación comunitaria.
- Promueve una nueva cultura de la administración pública, induciendo procesos de modernización.

4° ¿Cuáles son las condicionantes de un plan estratégico participativo?

- La velocidad, intensidad e incertidumbre de los cambios operados a escala global, nacional y sus efectos locales e institucionales.
- La redefiniciones en curso (políticas, ideológicas, institucionales, culturales) en torno a la orientación estratégica del futuro modelo de desarrollo nacional y en consecuencia de regiones, provincias, municipios e instituciones de la comunidad.
- La complejidad creciente de los procesos comunitarios e institucionales y sus dinámicas.
- La diversidad de agentes e intereses que interviene en el desarrollo comunitario e institucional.

5° ¿Cuáles son las condiciones para el éxito de un plan estratégico participativo?

- Posicionar a las comunidades y sus instituciones públicas respecto del conjunto de procesos sobre los que tenemos pocas posibilidades de incidir y contar con las herramientas adecuadas para manejar las variables sobre las que podemos incidir.
- Procurar la máxima participación comunitaria -de los actores públicos y privados-: del Estado, de las instituciones, de las empresas y de toda la comunidad.
- Lograr que la participación sea representativa y que garantice la legitimación social del plan y de las decisiones tomadas.
- Obtener de la participación, el compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.
- Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.

6° ¿Qué requiere un plan estratégico participativo?

- Vocación de desarrollo sustentable.
- Sensación generalizada de crisis de crecimiento o de pérdida de oportunidades.
- Compromiso de las instituciones y actores locales para la promoción del desarrollo colectivo.
- Existencia de actores que acepten la articulación.
- Máxima participación comunitaria.
- Liderazgo de representantes de los distintos sectores.
- Participación representativa y que garantice la legitimación social del plan y de las decisiones tomadas.
- Conseguir la articulación de esfuerzos y recursos económico-financieros, políticos, técnicos y comunitarios para la gestión e implementación de los proyectos.
- Disponer de la infraestructura suficiente para definir el plan, su control y seguimiento.

7° ¿Qué permite un plan estratégico participativo?

- La generalización de un pensamiento estratégico en la comunidad.
- Identificar tendencias, oportunidades y objetivos prioritarios.
- Programar eficientemente la asignación de esfuerzos y recursos concentrándolos en temas considerados importantes y/o críticos.
- Generar escenarios de consenso y compromiso para la acción entre el sector público y privado.
- Instrumentar articulaciones entre sectores para una actuación integral.
- Incluir las acciones operativas que se toman 'día a día', en una dirección global a la que se ajustan dichas acciones.
- Combinar las características propias de la realidad, con las expectativas de los distintos actores.
- Articular una secuencia operativa clara, con técnicas de proyecto sencillas, recursos acotados y tiempos acordes con las posibilidades de cada gestión.

“Aunque la participación parezca indispensable desde un doble punto de vista ético y práctico, tiene sus límites” (Hermet, 2000: 228). Sin embargo, los procesos de participación comunitaria permiten (Tauber, 2006):

- Identificar las potencialidades de la sociedad civil y la comunidad en general, con el objeto de analizar las posibilidades de implicación en los procesos de construcción de proyectos y operativas decisionales.
- Identificar demandas, necesidades y potencialidades de concertación de la comunidad.
- Proponer modelos de concertación y consenso en los procesos de construcción de proyectos y programas.
- Actuar sobre la innovación de los sistemas de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los recursos en procesos de coparticipación con la comunidad.
- Identificar las necesidades de adecuación normativa y el funcionamiento de las instituciones a los nuevos retos de la participación social y comunitaria.
- Mejorar los sistemas de decisión interinstitucionales, en aras de una mayor eficacia y eficiencia de la actuación.
- Desarrollar procesos de fortalecimiento institucional de las instituciones de la comunidad.
- Establecer planes específicos de formación y capacitación dirigidos a las instituciones, que mejoren su propio funcionamiento y que hagan más efectivas sus capacidades para intervenir en procesos de participación.
- Establecer sistemas de indicadores de resultados operativos, pero también por niveles de satisfacción social en las prestaciones de los servicios a desarrollar.

8º ¿Qué comprende un plan estratégico participativo?

- El conocimiento profundo de la situación actual de la comunidad.
- La fijación de los objetivos comunes a la comunidad.
- La identificación de los obstáculos que puedan impedir o demorar alcanzarlos.
- Las acciones y procedimientos para alcanzar esos objetivos.

9º ¿Qué identifica un plan estratégico participativo?

- Las propuestas basadas en un diagnóstico de problemas y potencialidades orientadas a las necesidades de la comunidad.

- Las alternativas viables de desarrollo para satisfacer las necesidades en el menor lapso de tiempo posible.
- Las alternativas con mayor consenso social.

10° ¿Qué involucra la metodología de un plan estratégico participativo?

- Un *diagnóstico* que identifique el estado actual de situación, mediante un *análisis* de esa situación que además, defina el contexto y las posibilidades de desenvolverse en el mismo.
- Un *pronóstico* que identifique los escenarios posibles en los que deberá insertarse cualquier propuesta de desarrollo.
- Una *visión compartida* (objetivo general) del horizonte deseable y posible de alcanzar.
- La identificación de la *misión o rol* (modelo de desarrollo) que puede cumplir con éxito esta comunidad.
- Un conjunto de *estrategias* para alcanzar esa visión en un tiempo determinado, precisadas en *programas, proyectos y acciones*.
- Una *valoración* de resultados para reciclar el proceso, superando la instancia anterior.

#### **I.5.4. Los Planes Estratégicos para el desarrollo comunitario, estado actual**

En este párrafo haremos una breve semblanza del panorama demográfico y urbano presente y futuro en el que se enmarca el desarrollo de las instituciones, entendiéndolo como un factor desencadenante en la evolución de la planificación estratégica participativa como herramienta de gestión comunitaria y posteriormente institucional, elemento fundamental para situar a nuestro objeto de estudio.

El siglo XX tuvo como característica determinante la explosión demográfica del mundo, la urbanización de su localización y una impresionante aceleración en los procesos tecnológicos, en particular los comunicacionales (ver párrafo I.1. y I.7.1.); que condicionó fuertemente los cambios que acabamos de analizar (ver párrafo I.5.) en los alcances y métodos de la planificación y gestión del desarrollo comunitario y de sus instituciones.

El siglo se inició con una población de unos mil seiscientos millones de habitantes y terminó con más de seis mil millones, de los cuales, hoy más del 50% habita en zonas

urbanas<sup>50</sup>, cuando en el inicio del siglo, las ciudades no reunían al 15% de la población (Evolución de la población mundial, 2007). “A escala mundial, en el siglo XX la población urbana aumentó desde 220 millones de habitantes en 1900 hasta 2.840 millones en 2000” (Satterthwaite, 2006: 1), multiplicándose por trece en sólo cien años<sup>51</sup>.

El territorio urbano, sin embargo, mantiene una ínfima proporción de la superficie mundial. “Según estimaciones recientes, basadas en imágenes obtenidas por satélite, todos los asentamientos urbanos (incluidos parques y zonas edificadas) cubren sólo un 2,8% de la superficie terrestre del planeta. Esto significa que aproximadamente 3.300 millones de personas ocupan una superficie inferior a la mitad de la de Australia” (Martine, 2007: 45).

Sin embargo, “el número y la proporción de habitantes urbanos seguirán aumentando aceleradamente. Hacia 2030, la población urbana habrá llegado a 4.900 millones de personas. En comparación, se prevé que la población rural del mundo disminuirá en unos 28 millones entre 2005 y 2030. La mayor parte de este crecimiento ocurrirá en los países en desarrollo” (Martine, 2007: 6).

Efectivamente, las Naciones Unidas proyectan para el año 2025 una población de nueve mil millones de habitantes, con un 60% de población urbana y una paulatina desaceleración en el ritmo de crecimiento para el resto del siglo. Esto indica que la población urbana casi se duplicará en los próximos veinte años.

“En la primera mitad del siglo XXI, el crecimiento de las ciudades será el factor más influyente en el desarrollo” (UNFPA, 1996: 1) y “contrariamente a la creencia general, lo probable es que el grueso del aumento de la población urbana ocurra en ciudades medianas y pequeñas, cuyas capacidades de planificación y ejecución pueden ser sumamente débiles” (Martine, 2007: 2-3).

A esta situación se le agregan otras variables aún más complejas: “[A] principios de ese siglo, el 40% de la población estaba empleada en la producción de alimentos; a fines de siglo, esa proporción sólo era del 3%. Lo que ocurrió con la agricultura sucede hoy en la producción de bienes industriales, de acuerdo con algunos cálculos, el volumen total de

---

<sup>50</sup> Generalmente, se considera población urbana a aquella que integra comunidades cuya cantidad de habitantes supera las 2.000 personas.

<sup>51</sup> En 1990 había 280 áreas metropolitanas que superaban el millón de habitantes y de ellas dieciocho (Beijing, Bombay, Buenos Aires, El Cairo, Calcuta, Londres, Los Angeles, México, Moscú, Nuevo York, Osaka-Kobe, París, Rin-Ruhr, Río de Janeiro, Sao Paulo, Seúl, Shanghai y Tokio-Yokohama) tenían más de diez millones de habitantes. (Un futuro urbano, 2006) En el año 2000 ya había 388 ciudades en el mundo con 1 millón o más de residentes. Para el año 2015, se proyectan 554 ciudades como esas (Artehistoria, 2006).



productos fabricados actualmente por la industria sólo requeriría, dentro de 25 años, alrededor del 5% del total de la mano de obra” (Bauman, 1995: 249).

En las naciones llamadas del Grupo de los Siete (G-7): Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia y Japón; a principios del siglo XX entre el 30 y el 50% de la PEA trabajaba en el sector primario, entre el 20 y el 30% en el secundario y entre el 10 y el 20% en el terciario. Sin embargo, al terminar el siglo, en ninguno de esos países había más del 8% de la PEA en el sector primario y en todos había más del 70% en el sector terciario (Castells, 1996).

Según cálculos de los economistas Boxberger y Klimenta, si se pusieran en acción todas las tecnologías disponibles que sustituyen trabajo humano, por ejemplo, solamente en Alemania serían eliminados diez millones de puestos de trabajo. Al mismo tiempo, si se accionara todo el potencial de ‘racionalización’ disponible, la producción de bienes y de servicios podría ser llevada a cabo por el 20% de la población alemana. El 80% quedaría para siempre sin trabajo (Boxberger y Klimenta, 1998: 86).

En términos generales, una característica sobresaliente del crecimiento de la población urbana en el siglo XXI es que se compondrá, en gran medida, de personas pobres (UN, Proyecto del Milenio, 2005) y la atención prestada hasta el momento al desarrollo de las ciudades, en los casos más felices y responsables, “se ha centrado en gran parte en las preocupaciones inmediatas, problemas como la manera de albergar a los pobres y mejorar sus condiciones de vida; como generar empleos; como reducir la huella ecológica de las ciudades; y como mejorar la gobernabilidad y gestionar mejor sistemas urbanos cada vez más complejos. Todas esas cuestiones son obviamente importantes, pero quedan eclipsadas en comparación con los problemas suscitados por el inexorable crecimiento futuro de la población urbana” (Martine, 2007: 2).

A fines del siglo XX, esta condición acumula nuevos y difíciles requerimientos para el tratamiento de las comunidades y sus territorios, como la necesidad de considerar al agua como recurso limitado, a la energía sustentable como la piedra angular del desarrollo sustentable, a la información y las comunicaciones y sus potencialidades como instrumentos para incrementar la democracia y la equidad, a la participación, la solidaridad, el cuidado del medio ambiente y la salud como parte necesaria de la cultura de una comunidad; y a la racionalidad en la gestión del suelo, en el uso del transporte y en el acceso a la infraestructura básica como condiciones básicas para el asentamiento de una comunidad y el desarrollo de sus instituciones (UNCHS, 1996).

En este sentido, entre los nuevos roles que las comunidades urbanas comienzan a asumir o aspirar, se destacan:

- *Constituirse en centros o nodos de actividad económica nacional e internacional, impulsando el progreso económico y social de la región, formalizando nuevas relaciones productivas e institucionales, estableciendo alianzas y acuerdos que generen nuevos ámbitos de discusión de los gobiernos locales, sobre la base de aprovechar eficazmente las oportunidades y las sinergias entre el sector privado y el sector público.*
- *Desarrollar una estrategia territorial para reordenar las actividades productivas considerando la localización de factores claves como las infraestructuras, el suelo industrial de calidad, las áreas de nueva centralidad y las zonas de actividades logísticas y de servicios avanzados a las empresas.*
- *Estructurar las relaciones de cooperación, complementariedad y competencia con los otros centros urbanos de la región.*
- *Establecer un marco de gestión planificada donde se acuerden estrategias de actuación coherentes que tiendan a reequilibrar el territorio, las actividades, las inversiones y la población.*
- *Promover la implantación de nuevos modelos de cooperación entre empresas y entre el sector público y el sector privado.*
- *Generar mecanismos con capacidad para redistribuir la riqueza y equilibrar las desigualdades sociales generadas por la elevada concentración económica, mejorando el nivel de vida de los ciudadanos.*
- *En resumen, la gestión de la ciudad deberá aportar soluciones a cinco cuestiones básicas de nuestra época:*
  - *Las infraestructuras de servicio.*
  - *La calidad de vida creciente.*
  - *La equidad e integración social.*
  - *La gobernabilidad del territorio.*
  - *El nuevo soporte económico (Plan Estratégico de Rosario, 1998:14).*

“A medida que avanza la globalización, el masivo crecimiento urbano futuro es a la vez inevitable y necesario, pero la manera en que se produzca ese crecimiento puede representar una enorme diferencia. Las ciudades necesitan una estrategia a más largo plazo para el cambio previsto” (Martine, 2007: 67).

“La expresión ‘gobernabilidad urbana’... equiparada a ‘gestión urbana’, se ha llegado a interpretar como la conjunción de la responsabilidad gubernamental con la participación ciudadana. En general, se refiere a los procesos de alianza y concertación entre los gobiernos urbanos locales y otros organismos públicos con diferentes sectores de la sociedad civil para dar una respuesta eficaz a las necesidades locales de manera participativa, transparente y con rendición de cuentas” (Martine, 2007: 67).

En ese contexto (ver párrafo I.5.3.) la planificación estratégica y gestión comunitaria e institucional, con distintos enfoques y grados de participación comienza a constituirse, desde hace unos veinticinco años, en una alternativa para organizar los procesos de desarrollo finalmente sustentable y endógeno (ver párrafo I.4.). El fenómeno urbano tiene una incidencia determinante, pero la práctica también se extiende en pequeñas y

medianas comunidades y (como veremos en el capítulo II), se traslada a muchas organizaciones públicas de perfil comunitario como las universidades.

El primer Plan Estratégico conocido para el desarrollo de una comunidad, construido con una metodología diseñada a ese efecto, “fue elaborado para la ciudad de San Francisco en 1982<sup>52</sup>”. A partir de esa primera exitosa experiencia, en la mitad de la década, unas 25 ciudades norteamericanas contaban con su plan, “destacándose las experiencias realizadas en las ciudades de Nueva York, Chicago, Detroit, Miami, Filadelfia, (Los Ángeles, Baltimore, Boston), Memphis, Pasadena, San Antonio, Dallas, Fort Worth y Cleveland.” (Fernández Güell, 1997: 11) En la actualidad, el concepto está incorporado y generalizado en numerosas ciudades.

En Europa, a diferencia de la experiencia norteamericana, este proceso tiene su origen en el sector público, aunque con una fuerte convocatoria al sector empresario e institucional. Se inició en España en 1987 y se aplicó en 1988, cuando la ciudad de Barcelona decide convocar a la Comunidad y a sus instituciones para definir una visión compartida de su desarrollo y el conjunto de estrategias para promoverlo y alcanzar objetivos comunes, con miras a los Juegos Olímpicos de 1992 (Plan Estratégico Económico y Social Barcelona 2000, 1990: 19).

En un clima de expansión económica y siempre priorizando la atracción de recursos exógenos, siguiendo a sus pares norteamericanos, a este primer plan le sucedieron en España, hasta la primera mitad de la década del noventa, un puñado de planes entre los que se destacan los de Bilbao (1989), Jerez (1991), Cádiz (1991), Gijón (1991), Córdoba (1992), Madrid (1993), Málaga (1993), Murcia (1993), Valencia (1994) y Zaragoza (1994), por nombrar a los más exitosos.

Recién en la segunda mitad de la década del noventa, con la globalización protagonizando a pleno la tercera etapa del proceso de mundialización, pero en el marco de un clima recesivo en España, estos procesos se multiplican pero prestándole más atención a las condiciones de competitividad de las economías locales y el potencial de desarrollo de los recursos endógenos (Sánchez Ruiz, 2001). Se destacan los planes de Sevilla (1999), Granada (1999), Huelva (1999), la primera (1994) y segunda (1999) revisión del Plan de

---

<sup>52</sup> El plan de San Francisco, elaborado en su primera versión por el sector empresario, con prescindencia del Estado local, tuvo como objetivo mejorar las cuentas fiscales a partir de atraer a aquellas empresas que preferían trabajar en el medio urbano. San Francisco es la ciudad importante más cercana a Silicon Valley, área de alta concentración industrial de unos 100 km. de diámetro, al sur de San Francisco. Es un espacio emblemático de innovación impulsado en la década del setenta por la Universidad de Stanford, originalmente de semiconductores y ordenadores y luego de tecnologías de la información (PCs, Softwaers, Internet), que evoluciona hacia la biotecnología y la nanotecnología (Font, 2000).

Barcelona, Pamplona (2000), Mérida (2001), San Sebastián (2001) y la primera revisión del Plan de Málaga (2001).

Desde el punto de vista técnico "...se caracterizaron por una mayor madurez metodológica, una mayor sofisticación de los instrumentos de análisis y una mayor coordinación entre las administraciones públicas ..." (Fernández Güell, 1997: 11).

En la actualidad, existen en España más de un centenar de planes estratégicos involucrando comunidades que suman unos cuarenta millones de personas (Ebrópolis: 2001: 38).

En el resto de Europa su desarrollo aún hoy es incipiente, con referencias importantes pero puntuales en Italia (Milán), Portugal (Lisboa) y Holanda (Róterdam). También en París y Londres -aunque en estos dos casos, parciales y subordinados a la planificación urbana-, Birmingham y Glasgow.

En el resto del mundo, esta forma de planificación y gestión del desarrollo comunitario, tiene una difusión aún menor; pero en Latinoamérica, la experiencia española incentiva la planificación estratégica de ciudades a partir del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano -CIDEU-, organismo creado en 1993 (Red de Ciudades, 2006). Asociadas al CIDEU, inicialmente realizan sus planes Montevideo (1994), La Habana (1994), Cartagena de Indias (1994), Río de Janeiro (1995), Tijuana (1995), Bogotá (1997) y Santiago de Chile (1998). Otras ciudades realizan experiencias semejantes por su cuenta: Porto Alegre desde los inicios de la década con su presupuesto participativo, Medellín (1995), Rancagua (1997), Cochabamba (1998), Santa Cruz de la Sierra (1998), Trujillo (1999), La Paz (2000) y varios distritos de Lima (2000) (Steinberg, 2001).

En el año 2007, sólo en el CIDEU, se identifican unas sesenta ciudades Latinoamericanas, entre ellas trece capitales. No obstante, muchas otras comunidades latinoamericanas desarrollan, con variantes metodológicas y particularidades procedimentales, este proceso de gestión basado en la planificación estratégica participativa para alcanzar un desarrollo endógeno sustentable.

En la Argentina, incentivada además por una mayor autonomía de los municipios, otorgada en un proceso de reformas de constitucionales provinciales que se inicia en la década del ochenta y confirma con la reforma de la Constitución Nacional de 1994; se destacan los planes de Córdoba (el primero de los planes en la Argentina, iniciado en 1993, pero ejecutado desde 1996), Catamarca (1996), Rafaela (1996), Bahía Blanca (1997) y Rosario (1998), a los que posteriormente se suman Morón (2001), Buenos Aires (2002), San

Martín (2004) y Mar del Plata (2004) y otros en ciudades intermedias del interior como Gualeguaychú (2001), Comodoro Rivadavia (2002), San Rafael (2002), Ushuaia (2003) y General Acha (2005). En la provincia de Buenos Aires, a partir de los últimos años de la década del noventa, comienza un proceso que culmina con unas treinta comunidades de diverso tamaño que en la actualidad cuentan con planes estratégicos participativos (Tauber, 2006).

Se destacan Junín (1999), Villa Gesell (2000), Tres Arroyos (2000), Región del Tuyú (2001), San Pedro (2002), Dolores (2002), Rauch (2002), Suipacha (2002), Chivilcoy (2003), Brandsen (2003), General Belgrano (2003), Ramallo (2004), General La Madrid (2004), Carlos Casares (2004), Carlos Tejedor (2005), Región del CODENOBA (2005) y Marcos Paz (2006).

Dado el escaso tiempo en el que se viene implementando esta experiencia, los actores clave en el desarrollo del plan tienen una formación incipiente e incompleta para protagonizar estos procesos y en éstos, a su vez, no se diseñaron ni se articularon totalmente los dispositivos<sup>53</sup> y tecnologías necesarias y eficaces para el desarrollo óptimo de todo el ciclo, incluyendo las informacionales y las comunicacionales.

## **I.6. Evolución contemporánea del concepto de gestión pública de las organizaciones: de la administración clásica a la gestión asociada y la gobernanza**

Una definición elemental de *gestión* de las organizaciones, podría identificarla como 'la acción y efecto de administrar', condición claramente influenciada por las teorías de la administración tradicional (RAE, 2007). Sin embargo, el concepto de gestión de las organizaciones afrontó un largo proceso evolutivo que terminó incluyendo el concepto de administración en un alcance integral más complejo y que comienza en los albores del siglo XX, en plena segunda revolución industrial y consecuente internacionalización de los flujos de intercambio y aceleración de la urbanización de la sociedad, y hace su síntesis en los inicios del siglo XXI, cuando la revolución ya no es industrial sino tecnológica, en particular comunicacional, el intercambio es on line y en red en una economía globalizada, y la sociedad no sólo es definitivamente urbana, sino que avanza en los mecanismos de concertación y participación en la toma de decisiones en las organizaciones públicas, de

---

<sup>53</sup> El alcance del término dispositivo al que nos referimos nos identifica con el dado por Foucault, que como bien sintetiza Mattelart (1997: 67), "remite a la idea de organización y de red. Designa un conjunto heterogéneo que abarca discursos, instituciones, estructuras, decisiones reglamentarias, leyes y medidas administrativas, enunciados científicos y proposiciones filosóficas, morales y filantrópicas."

particular pertinencia para nuestra investigación. En el presente párrafo, analizaremos ese desarrollo.

Frederick Taylor y Henry Fayol son considerados los fundadores de la escuela clásica de administración de las organizaciones; una corriente racionalista –positivista-, que se asimila al taylorismo, con los principios tradicionales de división del trabajo, fundamentados en hipótesis más o menos explícitas:

*El trabajador tiene motivaciones económicas; es un ser racional que tiene una conducta lógica; es necesario instaurar un sistema de control de la actividad de los individuos; la apreciación de la eficacia de conductas se realiza según la medida de la productividad y el respeto a los procedimientos; la organización puede optimizarse sobre la base de algunos principios clave: división del trabajo basada en la especialización, estructura jerárquica que permita a cada empleado tener como referente a un único responsable, sistema de reglas y procedimientos escritos, racionalidad del proceso de decisión fundada en informes, etcétera (Bartoli, 1992: 30).*

La obra de Taylor, *Principios de la Administración Científica*, de 1911 y fundamentalmente la obra prima de Fayol, *Administración industrial y general*, de 1916 definen que la tarea de la administración, consiste en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante “previsión, organización, mando, coordinación y control” de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo y que se realizan en las diversas áreas y niveles de la organización para conseguir esos objetivos (Fayol, 1916: p.1, cap.1).

Conviene situarse en el contexto de la época al analizar los trabajos de Taylor y Fayol ya que a finales del siglo XIX y hasta principios del XX, miles de hombres y mujeres se precipitaron a las empresas e incluso al trabajo en las minas...Pero estas personas provenían de un medio rural sin duda aún más penoso, caracterizado por la falta de recursos, higiene y autonomía personal (Bartoli, 1992).

Esta primera concepción de la administración de las organizaciones que identifica a la administración como ciencia, termina consolidándose como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales disponibles, generando un ambiente en el que las personas trabajen en grupo en forma coordinada, con el propósito de alcanzar con eficacia (logro de objetivos y aprovechamiento de las oportunidades) y eficiencia (productividad en el uso de los recursos o logro de objetivos con el mínimo de recursos), las metas establecidas por la organización.

Dicho de una manera más simple, la administración tradicional se puede conceptualizar “como un proceso de orientación de unos recursos, tiempos, espacios y capacidades

humanas, directamente relacionados con los principios de eficacia y de eficiencia” (Forero, 1999: 6) que consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

Esta visión de la administración de las organizaciones originada a principios del siglo XX en Europa y luego extendida a América, no sólo está orientada a la empresa y a la producción, sino que se generaliza, involucrando “el desarrollo de la función pública moderna que requiere en nuestros días (sic) un cuerpo de trabajadores especializados, altamente calificados, preparados para su tarea profesional por muchos años de formación” (Weber, 2004: 48).

La gestión pública adquiere, en este marco, una identificación con los procedimientos de la administración; y el complejo y constante proceso de articulación de esas variables, posiciona a la gestión, para esta orientación administrativa, al igual que para la planificación tradicional (ver parágrafo I.5.1.), como un conjunto de acciones contenidas en un plan, destinadas a organizar, con una clara definición de funciones, tiempos y recursos; una serie de procedimientos jerarquizados para alcanzar objetivos específicos, involucrando los tres grandes componentes jerarquizados de la organización, con funciones identificables por etapas: “formular, ejecutar y evaluar, dando prioridad al componente de la ejecución. Bajo este postulado se puede afirmar que la gestión tiene una definición y orientación claramente instrumental y pragmática” (Forero, 1999: 7).

Esta orientación pragmática es consecuente y pone a todo mediador en una condición en la que queda “afectado por el positivismo gestor, ese...utilitarismo que estimula la búsqueda de instrumentos epistemológicos que permitan neutralizar las tensiones a través de soluciones técnicas” (Mattelart, 1997: 126).

Las primeras reacciones al Taylorismo las reúne la escuela behaviorista<sup>54</sup> o el movimiento de relaciones humanas, entre las que podemos encuadrar: 1) La experiencia de Hawthorne (nombre de los talleres donde tuvo lugar entre 1924 y 1932) en Chicago analizados por Elton Mayo, que manifestaba: la importancia de la participación en la motivación y de la introducción de cambios capaces de romper la rutina, además de los fenómenos de liderazgo en los grupos de trabajo, la influencia de la vida grupal en el trabajo individual y la existencia de factores informales en la relación motivación – eficiencia (Mayo, 1933). 2) La supresión del asalariado mediante su participación en los beneficios, idea de la que participa

---

<sup>54</sup> Este vocablo de origen anglosajón: "behavior" significa comportamiento. El behaviorismo es una corriente o escuela que postula el estudio rigurosamente empírico del hombre, mediante la observación directa de su comportamiento.

el francés Dubreuil que propuso hacer del obrero un ‘pequeño patrón’ (Dubreuil, 1935). 3) La pirámide de jerarquización de necesidades o motivaciones humanas de Maslow que de la base a la cúspide ordenaba las necesidades fisiológicas fundamentales, las de seguridad, las sociales de pertenencia, las de estima y las de realización personal (Maslow, 1943). 4) Los estudios de poder y de autoridad planteados por Mary Parker Follett y su relación con los modos de organización y coordinación (Parker Follett, 1942); y posteriormente también por Mc Gregor, quien sostuvo que el estilo de autoridad de cada miembro del conjunto depende de la concepción que cada uno tenga de la autoridad (Mc Gregor, 1971). 5) Y los factores de satisfacción en el trabajo y la dirección participativa analizados por Herzberg y Likert en las décadas del sesenta y setenta, que plantearon la información descendente y la comunicación en los equipos de trabajo (Herzberg, 1966), (Likert, 1974).

El behaviorismo evoluciona desde la década del cincuenta hacia un ‘enfoque sociológico’ de la administración de las organizaciones, que plantea que las organizaciones ideales o perfectas no existen, sino que se adaptan a su estado de situación interna y externa, generando dos corrientes caracterizadas como el ‘movimiento sociotécnico’ que evolucionó con respecto al behaviorismo al considerar al medio tecnológico como una variable de estudio y plantear que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros (Emery y Trist, 1965); y el análisis peyorativo de las burocracias por ejemplo de Crozier (1984), que las caracteriza como equilibradas a partir de sus disfunciones e incapaces de corregirse en función de sus errores.

El tipo de organización burocrático se refleja con claridad en la gestión pública, en la que el modelo es jerárquico, piramidal y rígido en la predeterminación de las funciones y procedimientos en cada nivel de la estructura. Interesa el proceso, es decir los procedimientos y las normas más que los productos o los resultados.

*En el modelo de organización burocrática, la toma de decisiones se correspondía con sociedades en las que la información circulaba con lentitud. Por lo tanto, desde el Estado las decisiones se tomaban de acuerdo con una racionalidad técnica.*

*Otra característica del modelo es que ofrece fuerte estabilidad laboral, y basa la carrera del personal en la antigüedad. Esto tampoco es casualidad. Se hizo, como todos lo saben, para preservar la administración de los cambios políticos.*

*Uno de los objetivos de esta organización burocrática es alcanzar el máximo control posible de la gestión. Por lo tanto, una tercera característica de esta organización es la lentitud. Es una organización pensada para funcionar lentamente. La lentitud de los Estados así organizados no es casual sino intencional.*

*Y tal vez la idea que más interese subrayar en este momento para el desarrollo posterior del tema de la gestión pública es que, en la organización burocrática, sólo quienes están en la cúspide de la pirámide tienen acceso a la información necesaria para tomar decisiones. De modo que la toma de decisiones está claramente centralizada.*



*El resultado es una organización en la que las competencias de los funcionarios están delimitadas con claridad, la toma de decisiones está centralizada y la ejecución de los actos administrativos es controlada previamente” (Stuhlman, 2001: 67 y 62-63).*

Por esos años, nace la ‘escuela gerencial’, que evoluciona hasta hoy y que le incorpora a los aspectos técnicos del taylorismo, humanos del behaviorismo y sociales de la escuela sociológica; aspectos referidos a la información y la decisión así como la organización y la estrategia.

Laurence y Lorsch (1967), consecuentes pero avanzando sobre el pensamiento de la escuela sociológica, plantean que en cualquier modo de organización los hechos pensados pueden suceder o no, y esa contingencia debe ser considerada y analizada buscando una respuesta a los problemas propios de una situación dada.

Simon (1945), plantea que “la racionalidad limitada corresponde al hecho de que el hombre, si no puede disponer de una información perfecta en el momento de elegir, se conforma con la primera solución que le parece satisfactoria. La información es, por lo tanto, un factor capital para la eficacia. En consecuencia, la descentralización halla aquí su justificación, porque una buena decisión deriva de la proximidad entre la fuente de información y su lugar de utilización” (Bartoli, 1992: 42) posibilitando la innovación en la gestión, y “la gestión de la innovación sólo es posible si hay gestión del conocimiento y gestión de la información” (Sánchez Albavera, 2003: 74).

Ansoff (1965), que también interpreta este movimiento en las décadas del cincuenta y sesenta, plantea que la estrategia es esencial, puesto que el medio se ha vuelto imprevisible. Sin embargo, entiende que “la estrategia no es un conjunto de procedimientos y programas: se inscribe en el marco de orientaciones políticas y se basa en la determinación de un sistema de objetivos y criterios de acción que orientarán la actividad de la empresa” (Bartoli, 1992: 42) o de la institución.

La escuela gerencial, que encuentra en la planificación estratégica el cause ideal para su visión general, plantea la ‘administración por objetivos’”, que sintetiza bien Drucker (1954) como ‘dirección por objetivos’. En la DPO, los objetivos fijados por el equipo de dirección general de una organización son asumidos por sus miembros, los que se los auto asignan en base a un método participativo, según la propuesta francesa (Gélinier, 1968). “La DPPO requiere que haya un espacio de concertación en toda la empresa (o la institución), mientras que éste, si existe, a menudo sólo abarca la parte jerarquizada de la pirámide...” (Bartoli, 1992: 44).

El concepto de gerenciamiento se asimila al de gestión, planteando que “gestionar o gerenciar es trabajar con y a través de personas y grupos para alcanzar los objetivos de una organización” (Sánchez Albavera, 2003: 33). La gestión por objetivos tuvo una marcada evolución desde sus inicios en la década del cincuenta y hoy es una herramienta ejecutiva de la planificación y gestión estratégica y participativa, que vista desde la gestión pública, involucra a nuestro objeto de estudio.

“El eje de la cuestión no radica en la planificación estratégica sino en la operativa. No existe un nexo eficaz entre ambas y dicha articulación sólo es posible si se implanta una ‘gestión pública por objetivos’ ” (Sánchez Albavera, 2003: 7). Esta visión muestra que vale la pena enumerar sus características fundamentales:

- Es dinámica e integra la necesidad de la organización de lograr sus metas con las necesidades de contribuir al desarrollo de sus miembros.
- El superior y los subordinados definen conjuntamente las metas de la organización; las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él; y estos parámetros se utilizan como guías operativas de la gestión.
- Permite a los miembros de una organización unir, ordenar y coordinar sus capacidades para alcanzar logros comunes.
- Utiliza al máximo el potencial y la capacidad de cada recurso de una organización, imprimiéndole, al mismo tiempo, una orientación.
- Trabaja en equipo, armonizando las aspiraciones personales de los interesados con el bien común.
- Todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que deben alcanzarse en un tiempo determinado, de forma tal, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- Al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado, discuten los resultados específicos que deben obtenerse, midiéndolos siempre que sea posible.
- Enfatiza las metas que deben alcanzarse y que para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse en cada puesto” (Sánchez Albavera, 2003: 35).

*Progresivamente, los años setenta y ochenta mostraron la complejidad de las relaciones dialécticas e interactivas entre organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder. Ante tantas variables, ya no es cuestión de soñar con la solución organizacional ideal. Paralelamente, la creciente necesidad de reactividad y de capacidad de adaptación a los movimientos del medio hizo preferibles –al menos en las intenciones, si no en la práctica- las*

*estructuras flexibles que se sustentan en la determinación de objetivos flexibles, descentralizados, medibles y negociados (Bartoli, 1992: 46).*

En la administración y gestión actual, ya estratégica, de las organizaciones, se plantea que la contingencia requiere de la flexibilidad y coherencia del conjunto de los procesos organizacionales (Mintzberg, 1982), (Gélinier, 1984) y por eso la participación, la tecnología, la cultura y el comportamiento definen la relación en términos de representación, entre el individuo y la organización.

Las características contemporáneas de la organización sintetizan la evolución de las teorías en su proceso histórico, en tener una finalidad conocida por todos los miembros del grupo, distribuir roles y tareas a realizar, la existencia de una división de la autoridad y el poder formal, tener una duración indeterminada (misión permanente) o de acuerdo a un objetivo en particular, poseer un sistema de comunicación y coordinación y tener criterios de evaluación y control de resultados (Bartoli, 1992).

Las teorías actuales de la administración, por su parte, estudian distintos tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia<sup>55</sup> de cuatro o cinco variables principales –según la corriente–, cada una de las cuales es objeto específico de estudio. Para algunas corrientes, las cinco variables básicas son ‘tareas, estructura organizacional, personas, tecnología y ambiente externo’ (Cabrera, 2006: 5). Para otras, las cuatro variables básicas son ‘cultura, comportamiento, estrategia y estructura (Bartoli, 1992: 19). De todos modos, en una u otra clasificación, las variables se incluyen recíprocamente como componentes.

Lo cierto es que el comportamiento de estas variables es complejo<sup>56</sup> ya que cada una ellas influye y es influenciada por las demás; y si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es holístico, diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado ya que una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la

---

<sup>55</sup> La interdependencia, por su parte surge desde el momento en que son necesarias al menos dos personas para que la organización exista; esas personas tienen que relacionarse entre sí y las decisiones que tomen tendrán repercusiones para el resto del grupo. (Fernández Collado, 1991)

<sup>56</sup> Nos referimos a la noción de complejidad en un contexto que la describe dentro de la organización, entendida ésta como un conjunto de variables que cambian continuamente. Desde esta perspectiva, la definición de complejidad “tiene que ver con la cantidad de elementos que componen una situación...se nos presenta como el diferencial entre la demanda de recursos (materiales, intelectuales, valores, etc.) para enfrentar una situación y los recursos de que dispone el observador... La organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman... y como menciona Hall (1983: 75), ‘el tema se hace más complejo, por el hecho de que las partes componentes de una organización pueden variar individualmente en su grado de complejidad’ ” (Cornejo Álvarez, 1997: 3 y 7 Cap 2).

HALL, Richard, 1983, *Organizaciones; Estructura y Proceso*, México: Prentice Hall Hispanoamericana

componen. Esta concepción sistémica se basa en tres ideas clave: “Un sistema es un conjunto de elementos unidos entre si; un sistema está, él mismo, inmerso en un entorno; y un sistema se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes” (Bartoli, 1992: 19).

Por su parte, las instituciones públicas en particular, son organizaciones basadas en sistemas complejos, conformados por subsistemas interconectados que ponen en juego múltiples variables entremezcladas: “organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilización, grados de centralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, fenómenos de poder, cultura... Todos, factores centrales de la organización” (Bartoli, 1992: 68).

Este proceso de identificación de las variables clave para entender el comportamiento de las organizaciones puede sintetizarse en definir que, “en ciencias de gestión, la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en si mismo” (Bartoli, 1992: 18). La acción y el resultado de organizar remiten al concepto de estructura, constituyéndose en un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos -formales o informales, claros, flexibles y evolutivos- y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades, relativamente estables del sistema, que apuntan a conciliar el corto plazo con el medio y largo plazo.

*Un buen sistema de administración (y gestión pública) debe tener las siguientes características:*

- *No debe ser especulativo, su fundamento debe estar explícito y los resultados esperados deben estar claramente definidos antes de entrar en operación.*
- *No debe complicar la función del director. Su objeto es simplificar las tareas inherentes a las razones de interés público que le han dado origen.*
- *No debe exagerar el nivel de información requerido para la toma de decisiones, ni recargarlas de procedimientos.*
- *No debe dejarse dominar por “recetas” que deben aplicarse automáticamente.*
- *No debe requerir de constantes autorizaciones y consultas para realizar cada operación.*
- *No debe dispersar las funciones de control. Uos pocos funcionarios deben aplicar la dosis necesaria.*
- *No debe confundir control con represión y no debe generar temor en los dirigidos. El control debe entenderse como una forma de aprendizaje que contribuye al desarrollo humano de los funcionarios.*
- *No debe afectar la iniciativa sino estimular el autocontrol y la eficiencia de los funcionarios.*

*El buen administrador es aquel que cumple las siguientes condiciones:*

- *No tiene una personalidad rígida, exactamente definible, es adaptativo, creativo y tolerante.*
- *No es autosuficiente, por tanto no es capaz de hacer por si sólo todo el trabajo.*
- *Es capaz de identificar las mejores habilidades de sus dirigidos y de utilizarlas individualmente y de combinarlas para lograr la mayor eficiencia.*
- *Es juzgado por lo que hacen sus dirigidos.*
- *No es el que sólo observa lo que está sucediendo; es el que “se la juega”, toma decisiones para que sucedan cosas.*
- *Es el que aporta ideas, empuje, liderazgo.*
- *Es el que nunca está conforme con los resultados pero valora y reconoce lo que se ha alcanzado.*

- Es el que siempre quiere más pero sabe hasta cuánto pueden dar sus dirigidos.
- Es el que sabe interpretar lo que pasó en el pasado; extrae lecciones; las sistematiza y las transmite a sus funcionarios.
- Es el que entiende que ejecutar es construir futuro (Sánchez Albalera, 2003: 21).

Estudio de las estructuras organizacionales (Bartoli, 1992: 160-161)

Objeto de análisis	Cuestionamiento del análisis	Indicadores o métodos
Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de organigrama y su grado de coherencia con los rasgos de la actividad</li> <li>- Relación con la estrategia</li> <li>- Equilibrio del par (integración-diferenciación)</li> <li>- Adecuación capacidades /responsabilidades</li> <li>- Comprensión interna y externa</li> <li>- Flexibilidad o rigidez</li> <li>- Coherencia y credibilidad interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Véanse las tres familias de organigramas: (funcional, divisional y matricial)</li> <li>- Criterio de elección de organigrama</li> <li>- ¿Qué orientación?</li> <li>- Autonomía de los sectores (presupuesto, decisiones)</li> <li>- Calificación, reconocimiento informal, grado de polivalencia</li> <li>- Antigüedad del organigrama actual</li> <li>- Frecuencia de ajustes</li> </ul>
Sociograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realidad de las relaciones profesionales</li> <li>- Amplitud de los poderes informales</li> <li>- Grado de separación</li> <li>- Importancia de la desviación entre organigrama y sociograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Observación</li> <li>- Acopio de notas internas</li> <li>- Comparación por yuxtaposición</li> </ul>
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de división</li> <li>- Grado de responsabilización</li> <li>- Modalidades de distribución de tareas</li> <li>- Grado de desarrollo del trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de la división de tareas</li> <li>- Véanse modos de organización (taylorismo, enriquecimiento, amplitud, etc.)</li> <li>- Número de niveles jerárquicos</li> <li>- Número de colaboradores por jefe</li> </ul>
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de formalización</li> <li>- Grado de actualización</li> <li>- Pertinencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen y claridad de la documentación metodológica escrita</li> <li>- Fecha de los procedimientos</li> <li>- Utilización efectiva (estimable mediante entrevistas y observación)</li> </ul>
Mecanismos de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de coordinación y su coherencia con el organigrama</li> <li>- Grado de descentralización de responsabilidades</li> <li>- Naturaleza y eficacia del control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Véanse los 5 mecanismos de Mintzberg (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procedimientos, estandarización de resultados, estandarización de calificaciones)</li> <li>- Lugar del autocontrol</li> <li>- Ubicación de disfunciones por entrevista</li> </ul>
Flujo de información y de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de claridad de los objetivos perseguidos</li> <li>- Modos de comunicación / información y su coherencia con la organización</li> <li>- Eficacia de los dispositivos</li> <li>- Grado de fluidez</li> <li>- Relación con la motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización de soportes de información</li> <li>- Prácticas de reuniones o conversaciones formales</li> <li>- Observación de reuniones</li> <li>- Seguimiento físico de los flujos (ej.: correspondencia, informes, etcétera)</li> </ul>
Estructuras físicas y técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuración física de los locales y relación con las comunicaciones</li> <li>- Grado de sofisticación tecnológica y adecuación a las necesidades</li> <li>- Modo de elección de inversiones técnicas (y grado de integración de las variables socioorganizativas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación locales /organigrama</li> <li>- Nuevo estudio de carpetas de (gestión e) inversión</li> <li>- Análisis de las prácticas de cambio tecnológico (con o sin participación)</li> </ul>
Condiciones de trabajo y de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado de las condiciones extrínsecas</li> <li>- Estado de las condiciones intrínsecas</li> <li>- Eficacia de la seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios ergonómicos de iluminación, ruidos, fatiga, higiene</li> <li>- Estimación del interés del trabajo mediante entrevistas o cuestionarios</li> <li>- Frecuencia/gravedad accidentes de trabajo</li> </ul>

Todas estas variables y características provienen de las teorías que le dan forma a la gestión pública contemporánea de las organizaciones que concita nuestro particular interés; sin embargo, “hoy la perspectiva de la organización es ciento ochenta grados diferente, en la medida en que hay que pensar una organización para un mundo de indeterminación, de incertidumbre” (Stuhlman, 2001: 69) en el que “el gran problema que enfrentan las instituciones públicas es cómo cambiar al ritmo que cambian la sociedad y el mundo” (Sánchez Albavera, 2003: 63).

La complejización creciente y constante de los procesos de gestión comunitaria e institucional, en particular estatal, demuestra que “entre más fuertes son las presiones y más necesaria y urgente es una amplitud de visión, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche” (Ohmae, 1989: 79) e impone la integración e interacción de los diversos actores, conformando un modelo nuevo de decisor público que debe afrontar problemas nuevos en condiciones de alta incertidumbre: “el problema de la calidad de lo que produce el Estado, que requiere, cada vez más, políticas diferenciadas<sup>57</sup>; el problema de la toma de decisiones en un mundo en el que circula mucha información, y el problema de aumentar el poder de los ciudadanos frente al Estado” (Stuhlman, 2001: 66).

Efectivamente, el Estado controla poco lo que ocurre en la sociedad, pero que no obstante conserva la capacidad de proteger a los que menos tienen y menos pueden y asume su rol de proveedor que presta servicios a la sociedad. “Si bien esta idea del Estado no ha desaparecido, ha cobrado importancia un tercer elemento que estaba minimizado: el poder de los ciudadanos (Stuhlman, 2001: 68).

La evolución y generalización de la planificación estratégica participativa y el crecimiento de la dimensión del empoderamiento y del capital social (ver parágrafos I.2. y I.5.) generan un nuevo alcance de la gestión pública que comienza a definirse como:

*El ámbito de creación inherente al ser humano que busca ordenar sus acciones, tanto intencionales como intuitivas, hacia un propósito determinado.*

*A esta noción de Gestión le subyacen principios, no sólo los que le son propios a la noción tradicional: (coordinación,) eficiencia y eficacia, sino además: creación (imaginación hacia la acción), participación (negociación de sentidos), equidad (redistribución de recursos a los sitios más vulnerables), sostenibilidad (comunitaria y ambiental), flexibilidad (atenta a la complejidad de las realidades), pertinencia (respuesta a las necesidades), consistencia (integralidad de las acciones), coherencia (equilibrio dinámico entre políticas), entre los principales.*

---

<sup>57</sup> “En materia de servicios públicos, la idea de prestaciones indiferenciadas desapareció. La política pública comienza a ser una política segmentada” (Stuhlman, 2001: 66).

*Partir de la anterior definición y de sus principios, de Gestión (no como un dogma sino más bien como indicadora) implica la necesaria re-significación del concepto de planificación como proceso contenido en el ámbito de la Gestión y simultáneamente, como proceso que materializa la Gestión (Forero, 1999: 9-10).*

El propio Peter Drucker (recordemos que fue el principal impulsor de la gestión por objetivos en la década del '50), afirma, mucho tiempo después que “el centro de una sociedad, una economía y una comunidad modernas no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada (¿planificada y gestionada?) como órgano de la sociedad para producir resultados” (Drucker, 1999, 53). La cuestión cultural en términos amplios y la cultura de la propia organización adquieren una dimensión central para la gestión.

A los efectos de nuestra investigación, quizás sea la participación el rasgo fundamental de la gestión institucional que nos interese analizar y por lo tanto el ‘retorno de la ideología’ a la gestión participativa que propone Mattelart:

*Por la misma razón de que: ‘Al convertirse la noción de participación en la piedra angular del funcionamiento de este tipo de empresa [ ...], se combate sobre todo a golpe de ideología, porque la cultura y la influencia cultural dan fuerza y permiten delimitar el campo así como la naturaleza de la participación.’<sup>58</sup> ...Se comprende mejor, a la luz de estas hipótesis, la posición estratégica adquirida por la comunicación y la cultura de empresa (o institución) como formas de reconocimiento social en esta permanente tensión entre dos formas de ejercicio de la participación: el proyecto, desarrollado por la dirección, de formalización de una participación ‘responsable’, ‘programada’, ‘racional’ y ‘descendente’, por una parte, y ese otro, soportado por el grupo de actores ‘ciudadanos’, de la participación ‘ascendente’ y de la ‘gestión del desorden creador’, por otra” (Mattelart, 1996: 317).*

“Los ciudadanos saben que algo debe cambiar, no están contentos ni con las instituciones del Estado ni con las organizaciones políticas y sus líderes. Quieren ejercer plenamente su derecho a decidir sobre los asuntos de interés público; que la definición de éstos sea lo más transparente posible; que en la gestión pública exista orden y un rumbo definidos, para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones; para reconocer las razones de interés público como suyas; y quieren además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados” (Sánchez Albavera, 2003: 8).

Desde esta perspectiva, la gestión institucional o comunitaria incorpora la capacidad de ‘gestar’ reafirmando su capacidad de generar (crear) métodos para cambiar la realidad; y se integra y articula con la planificación estratégica participativa (ver parágrafo I.5.3.), como forma de materializar el plan en un proceso, produciendo asociaciones entre la sociedad y

---

<sup>58</sup> ALTER, Norbert, 1987, “La participation, piège à innovation?”, en *Prospective et Télécom, Lettre du service de la prospective et des études économiques (SPEs)*, París: Direction générale des télécommunications, num. 11 de mayo.

el Estado, entre la comunidad y sus instituciones, que habilitan y sostienen el conjunto de decisiones consideradas prioritarias para avanzar en el desarrollo institucional o comunitario. Estas asociaciones generan nuevos enfoques del concepto de gestión pública, que se afianzan desde la década del noventa, como la ‘gestión asociada’ y la ‘gobernanza’.

*La gestión asociada se refiere a una concepción y un método que propicia una forma de gestión concertada entre Estado y Sociedad dando lugar a acuerdos, negociaciones o concertaciones y al diseño de propuestas integrando visiones e intereses diferentes y hasta contrapuestos.*

*...Los procesos de gestión participativa son escenarios altamente propicios para la reconstrucción del pacto entre Sociedad y Estado...*

*Esta concepción sostiene que la gestión de las decisiones es asociada, lo que significa que aún cuando ciertos órganos tengan la responsabilidad de tomar las decisiones que les competen por sus atribuciones legales, la preparación de esa decisión tiene que ser articulada, participativa e integrada.*

*...La modalidad de Gestión Asociada representa un tipo de construcción político – técnico – comunitaria con un sentido de poder compartido...(Poggiere, 1999:12).*

El concepto de gobernanza, por su parte, se fundamenta en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil (Prats, 2005).

La Organización de Estados Iberoamericanos pasa a definirla como “el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un futuro sostenible.” (OEI: 2002) Y propone utilizarla para hablar de los procesos de toma de decisiones en relación a los asuntos colectivos.

Al igual que la gestión asociada, la gobernanza, a diferencia de los modelos de gestión tradicional, en los que la toma de decisiones que conciernen a lo público puede efectuarse unilateralmente y mediante el control jerárquico; promueve que tanto las reformas como la teoría tienen que focalizarse en la interacción entre lo público-privado-civil y parte de otro estilo de gobierno que se fundamenta en un conjunto de factores a saber:

- Las grandes cuestiones sociales son desafíos para los gobiernos, pero también para las organizaciones de la sociedad civil, requieren de la interdependencia entre Estado y sociedad y de la formulación y gestión de políticas públicas en redes.
- La clave para la gobernanza está en saber organizar un espacio público deliberativo basado en normas procedimentales que retroalimenten la confianza en la estructura de interdependencia. Nadie tiene el conocimiento suficiente para resolver unilateralmente cuestiones complejas y es necesario interactuar para definir rumbos y buscar soluciones.
- Los intereses generales se identifican y defienden en procesos de conflicto, negociación y consenso entre los diversos actores sociales involucrados lo que permite redescubrir y



- revalorizar la política a la vez que reconceptualizar la gestión pública. La política se legitima en la gestión a partir de reconocer que hacer política es optar entre bienes públicos igualmente valiosos y que la decisión responde a juicios de valor, interés, oportunidad y otros que deben ser siempre discutidos en la esfera pública.
- Sólo mediante la creación de estructuras y procesos sociopolíticos interactivos que estimulen la comunicación entre los actores involucrados y la creación de responsabilidades comunes, además de las individuales y diferenciadas, puede hoy asegurarse la gobernación legítima y eficaz. La misión fundamental de la dirección política y administrativa consiste en la creación de tales estructuras y procesos, es decir, en la construcción de gobernanza.
  - La gobernanza no elimina la burocracia ni la gerencia, pero cambia estructuras organizativas introduciendo dosis extraordinarias de visión estratégica, identificación de oportunidades, gestión de conflictos y construcción de consensos, al tiempo que multiplica el valor de la transparencia y de la comunicación.
  - A diferencia del universalismo de la burocracia y la gerencia pública tradicional, la gobernanza es multifacética y plural y al igual que la planificación estratégica participativa, busca la eficiencia adaptativa y exige flexibilidad, experimentación y aprendizaje por prueba y error.
  - El gran desafío de la gestión pasa a ser reestructurar las responsabilidades, tareas y actividades de las organizaciones públicas en base a la integración y a la diferenciación de las diversas inquietudes e intereses y de los actores que los expresan en los diversos procesos de interacción. Esto plantea exigencias importantes de rediseño organizacional, de personal, de procedimientos, de instrumentos de gestión y de presupuestación (Prats, 2005).

Esta concepción del rol y de la dimensión de la gestión comunitaria e institucional tiene, al igual que la planificación estratégica participativa, un corto recorrido, en el que ciertas "...orientaciones del hacer aprendidas en la trayectoria," aún deben consolidarse y por lo tanto las etapas de verificación y ajuste, aún se están desarrollando (Costa y Mozejko, 2001: 21).

## **I.7. Evolución contemporánea del concepto de comunicación en América Latina. La comunicación institucional y su relación con la planificación y gestión participativa**

### **1.7.1. Evolución de la comunicación como herramienta de la mundialización**

En 1901, el sociólogo Charles Holton Cooley (1864 – 1929), anticipaba que: “La comunicación es el mecanismo mediante el que se organiza la sociedad, el mecanismo gracias al cual existen y se desarrollan las relaciones humanas. Este mecanismo es doble: la comunicación física o material que se refiere al transporte y participa en la organización física de la sociedad, y la comunicación psíquica, verdadero agente de la organización social de la sociedad, que comprende los símbolos y todos los dispositivos que permiten su conservación y su transmisión. El campo de la comunicación lo mismo es la expresión del rostro, la actitud, los gestos, el tono de la voz, las palabras, el escrito, que la imprenta, los ferrocarriles, el telégrafo, el teléfono, en resumen, todo cuanto puede ser el resultado del dominio del espacio y del tiempo” (Cooley, 1901: 61).

La comunicación como herramienta de la mundialización (ver parágrafo I.1.1.) tiene su origen en el campo militar y su desarrollo reajuste y realimentación, en la articulación con el campo de la cultura y de los procesos de progreso (Mattelart, 1996). Produce su primera síntesis en el siglo XIX, último período de la etapa de internacionalización, teniendo como sus mejores exponentes el barco a vapor, el ferrocarril, el correo y el inicio de las telecomunicaciones.

En 1838, un barco a vapor atraviesa el Océano Atlántico por primera vez y simboliza el proceso de cambio de escala en la navegación comercial.

El ferrocarril, cuya primera locomotora fue construida en 1814 y se expande en forma formidable en los países europeos y sus colonias y en Estados Unidos, se suma formalmente a la internacionalización del proceso en 1882, con la Conferencia Internacional de los Ferrocarriles.

En los inicios del proceso de mundialización, el Renacimiento del siglo XV y la era del papel, convirtieron el correo en un servicio regular en Francia e Inglaterra (inspirado en el modelo romano de organización postal, que a su vez había adaptado el de Persia de Ciro el Grande en el siglo VI a. C.), aprovechando la experiencia que la Universidad de París desarrolló para sus propias necesidades en el siglo XII. El correo tuvo su mayor crecimiento en el siglo XVII -donde se consolidó como sistema postal-, pero se utilizó masivamente a partir de la reforma postal llevada a cabo entre 1840 y 1875, la que permitió,

con el bajo costo de las tarifas, un mayor intercambio general y por consiguiente un crecimiento industrial y comercial.

Las telecomunicaciones tienen su primer antecedente en Francia, a fines del siglo XVIII con el telégrafo aéreo, país seguido inmediatamente por Inglaterra y EE UU (en los dos primeros con fuerte control estatal). En 1837 Morse en EE UU y Cooke y Wheatstone en Inglaterra, implementan el telégrafo eléctrico que es utilizado inmediatamente por los ferrocarriles que se venían comunicando entre estaciones por señales manuales y quince años más tarde se habilita al uso público. En 1851 se tiende el primer cable submarino entre Francia e Inglaterra, seguido en el mismo siglo por uno transatlántico y otros en los mares de China y Japón y en 1876, Graham Bell patenta en EE UU el invento del teléfono (Mattelart, 1996).

También tienen su origen o su mayor desarrollo otros artefactos como la fotografía, cuya primera imagen data de 1826, pero produce la primera cámara Kodak inventada por Eastman, en 1888; la máquina de escribir que perfecciona Remington en 1873; el fonógrafo, inventado por Thomas Edison en 1877; las agencias de publicidad, que inicia Volney Palmer en Estados Unidos en 1841 (pero que comienzan a afianzarse con los medicamentos a fines de la década del setenta); las agencias internacionales de noticias, que reparten el mercado mundial en 1870 entre Havas, Reuter y Wolffel y el desarrollo acelerado de los diarios y periódicos a partir del invento de la linotipia, por Mergenthaler en 1886.

En el siglo XX el proceso se acelera a un ritmo cada vez mayor, con la aparición del cine que realiza su primera proyección en 1895 por los hermanos Lumière; la radio que realiza su primera transmisión en Morse en 1901 y habilita la primera emisora de carácter regular e informativo –KDKA de Pittsburg en 1920; el automóvil, inventado en 1886 por Carl Benz pero comenzado a producir en serie en 1910 por Henry Ford y el avión autopropulsado, piloteado por primera vez por Santos Dumont en 1908.

Posteriormente aparecen el fax, comercializado a partir de la década del veinte por AT&Y, la televisión, que comienza sus transmisiones regulares electrónicas en Francia e Inglaterra en 1936, se normatiza en 1945, alcanza el color en 1951, se enlaza entre países mediante microondas en 1953 con la creación de Eurovisión, y mediante satélite en 1960 con Mundovisión; la radio de transistores a partir del invento del transistor en los laboratorios Bell en 1947; la computadora, creada por Konrad Zuse en Alemania en 1941; el satélite, con el lanzamiento del Sputnik por la URSS en 1957 y con el lanzamiento del

primer satélite de comunicaciones activo -el Telstar I- en 1962, que permite el primer enlace televisivo internacional; las calculadoras electrónicas, primero de escritorio, con la invención de la ANITA en 1961, luego portátiles en 1970 y por último de bolsillo en 1971 ambas inventadas en Japón; y las industrias culturales, que nacen a fines de los cuarenta pero se generalizan a fines de los setenta (ver parágrafo I.2.).

Finalmente, la evolución del proceso tecnológico comunicacional comienza a definir su actual perfil con el microprocesador, inventado en 1970 y comercializado como Intel 4004 a partir de 1971; la tecnología digital generalizada desde finales de los ochenta y que se inicia en la radiodifusión de audio digital en Inglaterra y en Suecia en 1995; los ordenadores personales revolucionados por IBM en 1981 y portátiles a partir de 1984; los reproductores de video y el control remoto generalizados en la década del noventa; el celular, inventado por Martín Coper como radio teléfono entre 1970 y 1973, pero con una expansión explosiva desde los inicios del siglo XXI, con la aparición del celular a color en el 2001, con cámaras fotográficas y de video, mensajes de texto y multimedia y otras funciones; e Internet, con la formación de las primeras compañías de Internet Service Provider a finales de los ochenta, la creación de la página Web, alrededor de 1990 por el inglés Tim Berners-Lee y el belga Robert Cailliau y la aparición de los buscadores de texto en 1994 con el Web Crawler.

“Hace poco más de dos siglos, el concepto de comunicación había entrado en la modernidad por medio de la carretera. La llegada de la edad posmoderna, de las redes inmateriales y de los flujos intangibles se produce bajo el signo de la metáfora de la red de autopistas, como un eco de la memoria colectiva de las grandes obras públicas...” (Mattelart, 1998: 96). Efectivamente, la globalización se desarrolló en el nivel económico financiero, social y cultural pero las herramientas determinantes fueron las imágenes y las comunicaciones conformadas en redes (Quiroz, 2007).

### **I.7.2. Evolución del concepto contemporáneo de comunicación institucional en América Latina**

La comunicación institucional pública no fue analizada ni teorizada en términos organizacionales y estratégicos hasta mediados del siglo XX (ver parágrafo 1.7.3.). Sin embargo, tiene una asociación de origen con la comunicación de los actos de gobierno del Estado: “Julio César fue el creador del primer periódico gubernamental, El *Acta Diurna Populi Romani*. Escribe Suetonio: ‘Lo primero que ordenó, al posesionarse de su dignidad,

fue que se llevara un diario de todos los actos populares y del Senado y que se publicase’...El Acta Diurna se colocaba diariamente en los muros para información de los ciudadanos” (De Masi, 2001: 20).

En América Latina, los orígenes de la comunicación institucional se vinculan principalmente con la difusión de noticias provenientes de la Corte Española. “Por ejemplo, en 1621 veían la luz en el Perú las *Nuevas de Castilla* y un *Sumario de las Nuevas de la Corte y Principios del Nuevo Gobierno de la Católica Majestad del Rey Don Felipe IV*. Así pues, las nuevas gubernamentales nutrían sustancialmente aquellas publicaciones primerizas” (De Masi, 2001: 20-21).

En Buenos Aires, el primer periódico fue gubernamental, se denominó la *Gaceta del Gobierno*, y fue fundado por el virrey Cisneros en 1809, “cuya difusión llegó ocasionalmente, al extremo de su lectura en alta voz en las iglesias, después de la misa dominical” (De Masi, 2001: 22). “La desaparición de la decana *Gazeta* ocurrió en 1821, cuando Rivadavia la convirtió en el primer Boletín Oficial” (De Masi, 2001: 23).

“Hacia la última década del siglo XIX eran ya varios los órganos de información publicados por entes del gobierno, como el *Boletín de la Estadística de la Policía*, el *Boletín de Estadística Municipal*, la *Revista de Educación*, etcétera” (De Masi, 2001: 23).

En el transcurso de la historia, en su concepción fundamental, “la comunicación gubernamental no sería (sólo) ni una mera publicidad legal orientada a hacer inexcusable la ignorancia del derecho vigente, ni una herramienta de control social. Aparecería (también) como un instrumento de transparencia del ejercicio del poder, una suerte de regla de ética pública que viene a reforzar la legitimación de la actividad gubernamental, sin incurrir en un burdo ‘propagandismo’ y sin importar el órgano de difusión” (De Masi, 2001: 26).

Si bien estos antecedentes generales nos remiten a un origen que puede condicionar en parte, la ‘genética’ de nuestro objeto de estudio; a los efectos de esta investigación, en un análisis contemporáneo que trasciende aunque comprende al Estado gobernante en el alcance de la institucionalidad y de la comunicación en las instituciones, tanto como componente, como herramienta para su desarrollo; nos interesa resaltar dos importantes experiencias que desde comienzos de la década del ochenta del siglo XX, marcan los inicios de la planificación en comunicación en América Latina: Los encuentros que se impulsaron entre 1982 y 1987 desde el CIESPAL -Centro Internacional de Estudios Superiores de

Comunicación para América Latina<sup>59</sup>– y la continuidad de esas iniciativas entre 1988 y 1995, en el Proyecto Radio Nederland Training Centre<sup>60</sup> en su sede para América Latina ubicada en San José de Costa Rica.

Este proceso permitió completar una visión diagnóstica sobre el estado de la cuestión en la comunicación institucional en América Latina. La crítica al modelo clásico mecanicista se centró en:

- La despreocupación por la planificación institucional y los consecuentes problemas de relaciones internas y externas.
- El protagonismo institucional que acentúa el papel del emisor en el proceso y entiende al receptor como recipiente a llenar, pasivo y sin iniciativas.
- El concepto de retroalimentación como una solución mágica para entender el proceso, intentando poner al receptor en emisor.
- La despreocupación por lo cultural.
- La falta de comunicación interna de las instituciones y el desconocimiento de recursos para analizarla y mejorarla.
- La escasez de diagnósticos de comunicación entre la población.
- La ausencia de métodos dirigidos a la evaluación y al seguimiento, con la consecuente ignorancia de los alcances de los mensajes y del peso de los contenidos por sobre las formas.

Las conclusiones de este proceso situaron al discurso crítico sobre la comunicación en un espacio ‘alternativo’. En este espacio, la comunicación es mirada desde un receptor, capaz de resemantizar los mensajes de los medios, el que pasa a tomar una dimensión cultural propia, en cuanto al significado que le da al mensaje y la valoración que hace de esos medios.

Jesús Martín Barbero en esa línea y en esa época, sostiene que “...pensar los procesos de comunicación desde la cultura significa dejar de pensarlos desde las disciplinas y desde los medios” (Martín Barbero, 1987: 227) y plantea, en defensa de la comunicación alternativa

---

<sup>59</sup> El CIESPAL fue creado por la UNESCO en 1959 y tiene su sede en Quito, Ecuador.

<sup>60</sup> Radio Nederland Training Centre (RNTC) fundada en 1968 como una iniciativa de Radio Netherland Wereldomroep (RNW) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Cooperación para el Desarrollo del Reino de los Países Bajos, es un centro de capacitación internacional en conocimientos y habilidades en el ámbito de los medios de comunicación relacionadas con la radio y la televisión, enfocado tanto en el desarrollo del sector mediático como en el uso de los medios de comunicación para el desarrollo.

que “desde las experiencias pioneras de Paulo Freire, proyectadas después a multitud de grupos en todos los países del continente, la comunicación ha estado ligada más a la liberación del habla, de la actividad y la creatividad popular que a la potencia o el tipo de medios utilizados” (Martín Barbero, 1981: 14).

En la búsqueda de una comunión con ese receptor con una perspectiva particular y propia, podemos decir que los nuevos medios de comunicación cumplen cuatro funciones: “La expresividad, o la variedad de ideas o de sentimientos que son capaces de transportar; la permanencia del recuerdo, o la victoria sobre el tiempo; la rapidez, o el espacio dominado; la difusión, o el acceso a toda clase de hombres” (Mattelart, 1996: 62-63).

Se relativiza la homogeneización del mensaje en la comunicación de masas, volviéndose polivalente y el concepto de ‘público’ es sustituido por el de ‘públicos’ con intereses propios y diferentes.

“El CIESPAL ...en uno de los manuales didácticos publicado en 1983 (El taller de comunicación comunitaria) afirma que: ‘El presupuesto esencial es que no puede haber desarrollo integral comunitario sin una auténtica participación de sus miembros, y que esa participación no puede lograrse sin un desarrollo de su nivel organizativo. En estos procesos, la comunicación social es un insumo insustituible, ...’ (Saintout, 2003: 44).

No obstante, “la tentación de creer que en últimas el poder reside en el consumidor” (Martín Barbero, 1991: 4-5), dándole ilimitadas libertades al receptor en un contexto de neoliberalismo económico y político globalizado, trajo consecuencias regresivas en el proceso de consolidación de la comunicación como herramienta polivalente y multidireccional, indispensable para el desarrollo endógeno sustentable:

*A fines de los años ochenta, con la caída del muro de Berlín también sobre la cabeza de los que trabajan en comunicación, en las investigaciones hace crisis el concepto de alternativismo<sup>61</sup>. Entran en crisis las ‘experiencias alternativas’, en un proceso de desgaste que se venía acentuando desde el retorno a los cauces democráticos y constitucionales de los gobiernos latinoamericanos; se verifica un avance franco de la idea de lo global, a través de adecuaciones al nuevo modelo de funcionamiento del capitalismo mundial y se desplaza el componente puramente político e ideológico y emerge la problemática de vincular estos temas con concepciones de la cultura y del hecho comunicativo (Saintout, 2003: 116).*

El posmodernismo de los noventa ubica al sujeto social como receptor local en un mundo globalizado, con ideología propia o incluso sin ideología ni valores de masas, ejerciendo una potestad no limitada por el lugar sociocultural que ocupa.

---

<sup>61</sup> El ‘alternativismo’ rescata las redes de comunicación participativa preexistentes a la expansión de los medios masivos, basadas en redes culturales populares de visiones contrapuestas con los desarrollismos económicos (ver parágrafo I.4.)

Las corrientes latinoamericanas, insisten en inscribir la comprensión de la comunicación en la cultura, es decir en las mediaciones más que en los medios, como articuladoras entre prácticas de comunicación y movimientos sociales, en diferentes temporalidades y bajo una pluralidad de matices (Martín, 2003). Desde ahí miran los procesos que se generan a partir de los medios en las instituciones, organizaciones y los sujetos, procurando comprender cómo funcionan e inciden en la vida y en la historia estas mediaciones comunicativas.

*Para la comunicación, cultura mediática hace referencia a un proceso por el cual las lógicas<sup>62</sup> de los medios masivos de comunicación se amplían y extienden sobre la vida cotidiana.*

*...Se pasa de ver cómo influyen los medios sobre los públicos, a reconocer que su centralidad es la marca desde la cual los procesos de producción, circulación y consumo de las significaciones sociales, esto es, la cultura, debe ser entendida. Por tanto, se instaura como un campo de lucha por el significado (Martín, 2003: 168-169).*

La comunicación desarrolla en la investigación, tres campos estratégicos: “el orden o estructura internacional de la información, el desarrollo de las tecnologías que fusionan las telecomunicaciones con la informática, y la llamada comunicación participativa, alternativa o popular” (Martín Barbero, 1981: 10).

Los enfoques mencionados, de las décadas del ochenta y noventa, condicionados entre otras causas, por el advenimiento de las democracias parlamentarias pluralistas en América Latina, que significaron la defensa de lo nacional contra el avance de lo global y la diversificación de instituciones políticas, entidades públicas y privadas, fundaciones, todo un universo de nombres, marcas, símbolos y objetivos; son lentamente encuadrados en una nueva fase más compleja y rica. (Hernández Rodríguez, 2002):

*[Lo] característico de la actual fase es identificar en el escenario planetario al menos cuatro espacios de actividad comunicativa cada vez más diferenciados. Estos espacios son, en un orden de mayor a menor dimensión: en primer lugar, el espacio global que favorece la nueva tecnología y en el que incrementa una difusión cada vez más amplia de mensajes sincrónicos; en segundo lugar, los espacios supranacionales o microespacios regionales, característicos de la actual fase de regionalización; en tercer lugar, el espacio tradicional del estado – nación; y por último y cada vez con una mayor identidad propia, los espacios locales, diferenciados por sus características de comunidad específica (lengua, historia, religión, costumbres, territorio, etc.) (Alfonso, 2003: 184).*

---

<sup>62</sup> Con esta expresión nos referimos a las dinámicas, mecanismos o estilos, en sentido amplio. Sin embargo no desconocemos que para la filosofía, la noción de lógica tiene un sentido mucho más estricto, referido al procedimiento sistemático y fundado que permite diferenciar un razonamiento correcto o válido de otro incorrecto o inválido. También se define como el estudio sobre la consistencia de los enunciados, es decir, la ciencia de las reglas que permiten utilizar correctamente las inferencias o deducciones (N.del A.)



### **I.7.3. La organización de la comunicación institucional**

La ‘comunicación institucional’, debe ser un espacio interdisciplinario y transversal (PENCIUP, 2006) en el cual, “la multiplicación de los riesgos en el proceso de transición hacia el modelo de gestión global, ha llevado a que la función ‘comunicación’ sea considerada un instrumento de la gestión estratégica” (Mattelart, 1998: 83) que tiene que estar alineada con la política de la gestión de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones (PENCIUP, 2006).

A los efectos de entender que la complejidad de las variables que componen la comunicación institucional en un proceso de planificación y gestión participativa para el desarrollo de instituciones y también comunidades, involucra y exige diferentes miradas de la comunicación, que articuladas componen un modelo único; es que proponemos organizar el propio proceso de planificación y gestión de la comunicación en cuatro componentes generales: Una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la imagen institucional; una comunicación informativa que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

#### **I.7.3.1. La comunicación organizacional**

Salvo excepciones, la evolución teórica y aplicada de la organización (ver parágrafo I.6.), hasta mediados del siglo XX, considera muy débilmente en forma directa la presencia de la comunicación y confirma ese vínculo sólo de manera indirecta.

“La corriente racionalista se interesa sólo por la información operativa y formalizada; el enfoque behaviorista implica un desarrollo de la información descendente y de la comunicación horizontal; la escuela sociológica denuncia la burocracia no comunicativa y pone de relieve la comunicación informal; el enfoque de administración desemboca en enfoques globales donde la flexibilidad se basa en la búsqueda de concertación y coordinación en todos los niveles” (Bartoli, 1992: 53).

Lo cierto es que a pesar de que la comunicación es un componente central en la vida de las organizaciones, recién en los últimos cincuenta años, cuando la demografía mundial amenaza con explotar, cuando comienza a tomar forma la ‘idea tecnológica’ de la

computadora, cuando se insinúan los albores de una sociedad posindustrial; es cuando se la comienza a considerar:

Shannon, a comienzos de los años cincuenta, centra sus trabajos en la técnica, en un sentido lineal, de traducción eléctrica y tomando la comunicación como información – fuente /emisor, receptor /destino- (Shannon, 1939).

Diez años después Wiener incorpora la informática – telecomunicación, partiendo de la idea de la retroalimentación a través de la cibernética, haciendo hincapié en la influencia de la comunicación en el receptor, formulando un esquema de cuatro elementos: el emisor, el canal, el receptor y el código o la decodificación común, poniendo en valor los fenómenos lingüísticos (Wiener, 1948).

Por esos tiempos, la escuela lingüística, representada por el lingüista norteamericano Sapir, estudia las estructuras internas del mensaje en relación con el contexto, afirmando que cada lengua ayuda a estructurar el mundo perceptivo de los que la hablan (Sapir, 1949).

Basándose en Sapir, en 1956, un grupo de investigadores agrupados en la denominada ‘escuela de Palo Alto’ elaboró una teoría de la comunicación basada en una pregunta central: Entre los miles de comportamientos corporalmente posibles, ¿cuáles son aquellos que la cultura retiene por constituir conjuntos significativos, portadores de sentido entre las personas? (Bartoli, 1992).

A principios de los sesenta, el análisis transaccional –AT- estudia la estructura de las interacciones de los individuos, afirmándose en la noción de feed-back (Berne, 1971). Y en los setenta y ochenta se desarrolla la programación neurolingüística –PNL-, basada en observar y mejorar la comunicación interpersonal.

Finalmente, la visión contemporánea y posmoderna concluye que ‘si bien el hombre modela la cultura, ésta a su vez modela al hombre’ y en consecuencia, a su comunicación y organización, teniéndolas en cuenta en el momento de las elecciones a efectuar y actuando en un doble sentido, porque las prácticas de comunicación y organización tienen una influencia cultural real, que se consolida a medio o largo plazo y porque la cultura actúa sobre la organización y viceversa a través de ritos, mitos, valores, lenguaje y símbolos (Bartoli, 1992).

En ese proceso, el estudio de la cultura en la organización refiere a su historia y a sus personalidades, al sistema actual de valores traducido en sus costumbres, ritos y estilos de administración y gestión, lenguaje y medio. Se encarga de identificar su especificidad y lo

que diferencia a la institución de cualquier otra. “Si el grado de unidad cultural es fuerte, probablemente imprima cierta cohesión organizativa y apuesta por el factor ‘integración’; pero puede crear esclerosis interna por falta de intercambios innovadores. Por el contrario, si la unidad cultural es muy débil, el impacto organizativo corre el riesgo de ser el de sectores dispersos, no federados, incluso de falta de identificación con los objetivos comunes” (Bartoli, 1992: 166-167).

En ese marco, el concepto de comunicación organizacional actual se remite “al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos” (Cruz Sandoval, 2004: 107); teniendo en cuenta las diversidades culturales existentes e integrando las posibilidades de incertidumbre, riesgo, inestabilidad, informalidad y cambio en los modos de comunicación y organización.

Cada organización necesita un enfoque específico de la comunicación y este proceso puede leerse a la inversa. “Organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante y la comunicación, organizada” (Bartoli, 1992: 115).

La organización comunicante debiera promover la integración, el enriquecimiento y el ‘espíritu’ de equipo, sobre la base de orientaciones claras y una gestión y administración participativa, que entienda la comunicación entre los miembros del equipo y con cada uno de sus colaboradores, como un proceso de influencia en el que se busca la sinergia y que induzca a desarrollar dispositivos comunicacionales ‘naturales’ de información, consulta, concertación y corresponsabilidad (ver parágrafo 1.7.3.4.) en los diferentes niveles, basados en mensajes formales e informales de la dirección, información diaria sistematizada (newsletters, mails, etc.), conversaciones y reuniones de trabajo.

“La organización que se pretende comunicante se abre entonces hacia fuera; es evolutiva, flexible y responsabilizante. Del mismo modo, la comunicación organizada tiene una finalidad, es multidireccional y está medianamente instrumentada. La organización que se orienta hacia este doble camino busca la adaptación de su funcionamiento al contexto cultural y estructural, tiene en cuenta los fenómenos de poder mediante el estudio de los ‘sociogramas’, y prevé márgenes de maniobra suficientes para el ejercicio explícito de las relaciones informales” (Bartoli, 1992: 201).

Al igual que en toda intervención sobre lo social, se identifica el ejercicio de una determinada relación de poder, entendiendo que las intervenciones sobre la comunicación social “sólo son la forma visible y medible de la cuota de poder político- económico de sus agentes. Todo diálogo implica el ejercicio recíproco de dos poderes: un poder del emisor para imponer su mensaje y un poder del receptor para recrearlo conforme a sus intereses” (Chaves, 1988: 184).

Los vínculos entre organización y comunicación tienen un componente político en el que ambas contribuyen a una estrategia global; y otro sociocultural en el que se articulan el poder, los valores y las representaciones. Poder y comunicación están vinculados. “La comunicación es un poder y el poder tiende a apropiarse de la comunicación” (Bartoli, 1992: 146).

Como planteamos en reiteradas oportunidades en esta investigación; política, planificación, gestión y comunicación son factores s en el proceso de desarrollo de organizaciones como las instituciones públicas (en particular las universidades). Este razonamiento vale para la construcción o adecuación del propio dispositivo organizacional y comunicacional. Intervenir en la estructura de la organización y /o en su proceso comunicacional, sobre todo en organizaciones públicas como por ejemplo, las universidades, es un hecho que articula su comunidad con su cultura (es decir con sus valores y sus representaciones) y su poder, y ese empoderamiento (ver parágrafo I.2.) es un acto político, que requiere de planificación y trae implícita su gestión.

Organizar y comunicar en un marco de gestión institucional requiere de un plan estratégico que le de sentido y permita fundamentar y armonizar las necesarias pero complejas relaciones interculturales o interpersonales que ya existen en una organización con una necesidad de cambio organizacional o comunicacional fundada en un análisis y evaluación de lo disponible para medir aquellos puntos fuertes que, en todo caso, conviene reforzar y los puntos negativos o débiles necesarios de transformar. No obstante, para que la comunicación esté organizada, debe poder caracterizarse por: “tener una *finalidad*, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser *multidireccional*, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etcétera; debe estar *instrumentada* y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar *adaptada* integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio; debe ser *flexible*, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan” (Bartoli, 1992: 127).

En síntesis, consideramos organización y comunicación como resultantes de la interacción de cuatro variables básicas: *cultura, comportamientos, estrategia y estructuras*<sup>63</sup> (ver párrafo I.6.) que permiten entender el funcionamiento de una institución como sistema, proponer y gestionar un cambio. Estos cuatro ejes analizados desde una perspectiva sociopolítica que involucre en el diagnóstico, el escenario en el que se desenvuelve una organización, una perspectiva estratégica propiamente dicha, que involucre los objetivos del cambio, y una perspectiva operativa que defina las acciones del cambio, que nos de una noción de flexibilidad en el funcionamiento; de calidad, eficiencia y eficacia de los resultados actuales y esperados; de nivel de consenso y poder disponible para determinar la acción; nos permite definir e implementar un plan operativo<sup>64</sup> para el cambio organizacional y comunicacional, enmarcado en la política general y el plan estratégico global y en el que la “complementación entre cohesión central e innovación local parece constituir una de las pocas garantías de perdurabilidad de cualquier gestión global de mejora de funcionamiento” (Bartoli, 1992: 196).

### **I.7.3.2. La comunicación corporativa**

Ya analizamos que la comunicación en general, es una actividad presente en todo el proceso de organización institucional. Lo mismo sucede con la presencia de la imagen o identificación corporativa de la institución, que se constituye en un elemento comunicacional espontáneo o intencional de importancia estratégica para la planificación y gestión de las instituciones públicas y en ese caso, una actividad conciente, regular y voluntaria de construcción y consolidación de la lectura o interpretación que la sociedad o diversos sectores de la comunidad hacen de esa institución. Es por eso por lo que la analizaremos en particular, como un componente básico de un plan comunicacional y de la estrategia comunicacional de un plan de gestión institucional.

Aunque no exista una intención de construirla, “la imagen corporativa se va formando al mismo tiempo que la organización, la imagen es la organización; su historia, sus tradiciones, metas y objetivos, los que dan forma a ese carácter que la dotará de características únicas y la harán distinguirse de las demás” (Cruz Sandoval, 2004: 90). “Una buena imagen debe ser

---

<sup>63</sup> El estudio de las estructuras (ver cuadro de ‘estudio de las estructuras organizacionales en párrafo I.6.) refiere a “organigrama, sociograma, organización del trabajo, procedimientos, mecanismos de coordinación, flujos de información y de comunicación, estructuras físicas y técnicas, y condiciones de trabajo y seguridad” (Bartoli, 1992: 158). La comunicación aporta a ese esquema desde los flujos y circuitos de información, los soportes de comunicación, los lugares y modalidades de intercambio y los indicadores de control.

<sup>64</sup> “La planificación operativa apunta a poner en marcha el plan global (estratégico)” (Capet, Causse y Meunier, 1983: 436).

justa, positiva, durable y original” (Westphalen, 1998) y lo ideal es que la imagen real, la adquirida y la deseada concuerden.

Una institución (cualquiera que ésta sea: organismo público, empresa privada, institución cultural, etc.) posee efectivamente, un conjunto de recursos significantes que suscitan en el público que la identifica, cierta lectura y opinión (reconocimiento, diferenciación, valoración, proximidad afectiva, etc.). Intervenir sobre esos medios de identificación de la institución, permite incidir sobre la opinión de ese público a partir de establecer lo comunicacional y lo cultural como los campos básicos del análisis. Uno por estar asociado a los mecanismos y modelos de intercambio social de mensajes, y otro por estar referido a los contenidos simbólicos de la comunicación social, en los que la persuasión de masas se apoya, muchas veces basada en que lo imaginario en tanto alternativa a lo inteligible; no se verifica en la veracidad, sino en la verosimilitud (ver parágrafo I.3.); no trabaja sobre convicciones, sino sobre creencias. Esta referencia, sumado el debilitamiento cultural de los agentes institucionales y su “tecnocratización ‘funcionalista’, (muchas veces) impide el logro de la madurez en la gestión de lo simbólico. Un campo importante de actuaciones comunicacionales ve así limitada su capacidad de autogestión en ese plano” (Chaves, 1988: 187).

Los desafíos y condicionantes de nuestra época, caracterizados por la velocidad y la constancia del cambio en los procesos socio económicos, contrastan, en particular en el caso de las instituciones públicas, con su capacidad de simbolización y de autosimbolización de su imagen y de los objetivos que ésta persigue -más allá de la realidad y de la identidad que la definen- y requiere ser apuntalada por procesos técnicos que obren como aceleradores desde la comunicación social.

*El incremento de la competitividad, la estridencia y saturación informativa, la alta entropía del mensaje...por aceleración y masificación de su consumo, el aumento de los ritmos de modificación del propio sujeto social receptor debido a la permanente innovación de las matrices de selección en el mercado y la hipertrofia del cuerpo institucional por proliferación de entidades que deben ‘hacerse oír’ socialmente, son todos fenómenos confluyentes como causas de la obsolescencia de las modalidades y recursos de identificación y difusión tradicionales. Estos no alcanzan para hacer visibles y fiables a los emisores sociales, condenándolos por lo tanto a un alto grado de anonimato. Una saturación cuantitativa de operaciones comunicacionales convencionales exige así el paso a un cambio cualitativo en los modelos de comunicación.*

*Se impone entonces un distinto tipo de presencia de los emisores sociales que tienen que hacerse leer, entender, diferenciar, registrar, en condiciones absolutamente distintas a las conocidas previamente. Esto implica no solo la alteración de las técnicas de comunicación, sino también -y éste es el efecto más fuerte- la alteración de los modos y procesos de identificación...La comunicación social y sus medios pasan entonces de área táctica complementaria de la producción a campo estratégico del desarrollo: ya no basta con que los valores existan, es esencial que sean detectados como tales por el emisor social y hechos rápidamente visibles ante sus audiencias” (Chaves, 1988: 10).*

Este fenómeno y sus causas enunciadas, entre las que destacamos la aceleración del cambio tecnológico, produce en la comunicación social un corrimiento de valores del emisor, cambiando lo objetivo (producto) como eje del mensaje, por lo subjetivo (productor), en nuestro caso la institución pública, entendida como sujeto social, incentivando el protagonismo del concepto comunicacional de identidad institucional.

Para acercarnos a una definición del concepto de 'imagen institucional' proponemos desdoblarlo en cuatro componentes básicos: 1) Realidad, 2) identidad, 3) comunicación e 4) imagen.

1) La realidad institucional se refiere al conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución, entendiéndola como un proceso más que un estado, del que forman parte tanto los hechos acaecidos como los que vayan a ocurrir. La realidad institucional, en su dimensión semiótica, opera como un mensaje que alude a la identidad institucional –La comunicación institucional adquiere la dimensión semiótica de la realidad institucional-.

2) La identidad institucional se refiere al conjunto de atributos asumidos como propios por la Institución y que significan un fenómeno de la conciencia. Es todo hecho –objeto o acontecimiento- que le da contenido referencial al mensaje o de lo que habla el mensaje y motiva un discurso. No obstante, una institución no posee una identidad percibida en forma homogénea sino que recibe distintas lecturas que es necesario concertar como base de cualquier intervención.

3) La comunicación institucional se refiere al conjunto de mensajes efectivamente emitidos (de ida y vuelta), entendida no como una actividad opcional sino como una dimensión propia de toda organización social (existiría comunicación institucional aunque no hubiera ninguna intención comunicativa). Es un mensaje entendido como un hecho comunicacional concreto.

Y 4) la imagen institucional forma un sistema con los tres componentes anteriores y se refiere al registro público de los atributos identificatorios del sujeto social; siendo la lectura pública o que la sociedad hace de una institución por ser significativa y autosimbólica. Controlar la imagen es actuar sobre la identidad, o sea recrear a un sujeto institucional produciendo un efecto hasta 'ilusorio' de realidad. No obstante, "la imagen es lo verosímil por excelencia y, por lo tanto, crea en el que la experimenta un estado de certidumbre, o sea la convicción de que 'lo que se piensa de la realidad' es lo real y no una representación 'artificial' de la realidad. En este sentido puede señalarse que Imagen Institucional y

Realidad Institucional –siendo conceptos francamente discernibles- en el fenómeno comunicacional real deben tender a mimetizarse” (Chaves, 1988: 31).

Esta definición compleja y articulada de la imagen institucional, la confirma como un proceso semiótico, –espontáneo, artificial o mixto- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad, basado en su realidad y en sus objetivos y voluntad de transformación y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen.

El diseño de la imagen institucional debiera estar enmarcado en un plan de comunicación institucional concebido como amalgama de la planificación y gestión estratégica institucional, y es un componente de clara construcción participativa. Puede desarrollarse en un programa de identificación institucional, y se transforma en un insumo tecnológico que no sólo cambia un sistema de signos por otro, sino que altera las condiciones internas de producción, cambia las maneras de auto representación de la institución y las formas de comunicación de su identidad.

El proceso inicial (entendiendo justamente que la puesta en marcha implica una revisión permanente de contextos y textos que nos remiten cíclicamente al punto de partida), comprende una etapa analítica que se concentra en el conocimiento profundo de la institución, al margen de toda posible intervención sobre ella (investigación, identificación, sistematización y diagnóstico); y una etapa normativa (estrategia, plan y programas) que se concentra en la caracterización de la intervención necesaria.

En la etapa de investigación, se releva la situación de la realidad, identidad, comunicación e imagen institucional. En la fase de identificación se determinan los rasgos y valores estables que componen un ‘texto de identidad’; detectando los contenidos y estilos de los mensajes que circulan por canales totalmente heterogéneos<sup>65</sup>; en la fase de sistematización se elabora una ‘matriz de comunicación’ que explicita los contenidos del plano operativo o de gestión y el de la modalidad comunicacional; y con estos elementos se puede elaborar un diagnóstico final que permita consolidar una ideología y determinar una política de imagen y de comunicación de la imagen, que condiciona los criterios de gestión de la imagen y su comunicación, basados en un plan, estrategias y programas específicos.

---

<sup>65</sup> “Extraído el signo del contexto sistemático en el cual –y sólo en el cual- opera como identificador, su grado de calidad gráfica intrínseca no mide en absoluto su eficacia identificativa...Como ocurre en cualquier campo semiótico, en la comunicación institucional cada signo vale por su relación con los demás, o sea en función del sistema” (Chaves, 1988: 39).



En la etapa normativa, la estrategia deberá estipular, en función del diagnóstico, si se situará en lo comunicacional, en lo operativo como paso previo, o en ambos campos; el programa deberá incluir las áreas en que se desarrollará la acción, la caracterización de esas áreas y las líneas de gestión de la intervención; y los proyectos del programa deberán explicitar las demandas y requisitos de cada intervención.

El programa incluirá un repertorio de sistemas de intervención directa, tales como: identificadores visuales (nombre, logotipo<sup>66</sup>, imagotipo, colores), soportes gráficos (papelaría, documentos impresos), piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos, ediciones), soportes audiovisuales (films, audios, videos), señalización del entorno (señales, carteles, avisos, rótulos) y comunicaciones publicitarias (campañas, anuncios regulares, reportajes). En intervenciones en el entorno, soportes para-gráficos tales como: infraestructura arquitectónica, ambientación interior y exterior, equipamiento, montajes efímeros (stands, exposiciones), emblemática, regalos, indumentaria y parque móvil. Y en intervenciones en las actuaciones tales como: normas de diálogo y redacción, de imagen personal, de gestión de las comunicaciones y del entorno, formación cultural y estética, y capacitación en normas operativas, relaciones humanas, imagen y comunicación (Chaves, 1988).

### **I.7.3.3. La comunicación informativa**

Para avanzar en el análisis de este aspecto de la comunicación institucional, consideramos necesario definir con claridad la información; establecer su alcance, sus vínculos y sus diferencias con la comunicación, afirmando su condición de componente de la misma.

Como venimos analizando, en un proceso institucional de planificación y gestión participativa, la comunicación forma un par con la información, como sustento del diagnóstico, fundamento del pronóstico, generador de propuestas objetivas y fundamentadas y motorizador de una gestión articulada y coherente. Sin embargo, la información adquiere un rol específico cuando nos referimos a los actores involucrados en la formulación y gestión del plan y fundamentalmente a los individuos o grupos no involucrados directamente en la cuestión, sea para darles los elementos que los motive a

---

<sup>66</sup> El logotipo es un elemento de individualización institucional, que sucede al nombre como elemento de identificación, “lo que en el individuo es la firma autógrafa respecto de su nombre. El logotipo puede definirse entonces como la versión gráfica estable del nombre de marca” (Chaves, 1988: 43). Suele sumarse un signo no verbal, una imagen estable – imagotipo- que mejora las condiciones de identificación.

incorporarlos, o sea para generar el ‘clima’ positivo necesario para sostener el proceso a partir de la comprensión generalizada de las metas, objetivos, fundamentos y avances.

El funcionamiento de una Institución, si se pretende flexible, estratégico y participativo, requiere un desarrollo de los procesos de emisión y de recepción de las informaciones sin exceso y dosificado (Bartoli, 1992) ya que “al mismo tiempo en que se percibe una creciente presión competitiva en el escenario de actuación de las organizaciones públicas y privadas, existe una nueva realidad comunicacional, caracterizada por una proliferación de mensajes de toda naturaleza ‘ad infinitum’” (Romero, 1997: 4). Esta advertencia se basa en el avance vertiginoso en el campo de las comunicaciones en las últimas décadas, que permite generar una ilimitada cantidad de mensajes e información, imposible de ser procesados en su totalidad, dada su velocidad y magnitud. “Es evidente que conexión y sensación de superabundancia de información están muy lejos de constituir comunicación” (Uranga, 2000: 18).

En la comunicación informativa, el mensaje “debe ser convincente, coherente y comprensible para la opinión pública” (Gasió y Amadeo, 2002: 36), entendiendo que la comunicación informativa básicamente “se refiere a un tipo específico de valores informativos: los que se expresan de manera simbólica. Por consiguiente, aquella información que no pueda ser traducida de esta manera no tiene valor comunicativo. Para que exista la comunicación debe haber un sistema compartido de símbolos referentes. La mayoría de los errores en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicantes respecto del significado de un símbolo, -ya que los significados son relativos y pueden tener una interpretación subjetiva-” (Cruz Sandoval, 2004: 106).

“Règis Debray <sup>67</sup> pretende establecer una correlación sistemática entre, por una parte las actividades simbólicas: ideología, política, cultura y por otra, las formas de organización y los sistemas de autoridad inducidos por tal o cual modo de producción, de archivo y de transmisión de la información” (Mattelart, 1997: 121). Esta analogía, aunque no la entendemos como absoluta, sirve para ubicar a la comunicación informativa en el rol que nos interesa analizar en los procesos de planificación y gestión y definir las diferencias entre la información y la comunicación, basándonos en que es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos lo que permite distinguir esas dos nociones (Weiss, 1971).

“La información es el resultado de recuperar, registrar y procesar una serie de datos dispersos para convertirlos en pistas, indicios o indicadores, en algo con sentido”

---

<sup>67</sup> DEBRAY, Règis, 1979, *Le Pouvoir intellectuel en France*, Paris: Ramsay

(Jaramillo, 2004) y remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros (Silem y Martínez, 1982). Dicho de una manera más simple, información corresponde a la simple relación de las personas con los hechos y comunicación es la relación entre las personas (Galambaud, 1984).

Una organización está afectada por la información “como emisora de mensajes hacia adentro y hacia fuera y como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera hacia adentro” y por la comunicación “como vector de intercambios interactivos con su medio y como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal” (Bartoli, 1992: 70) o con y entre toda su comunidad.

Hasta “los titulares y voceros de los organismos públicos tienen la necesidad de conocer a sus interlocutores y deben saber cómo dirigirse a ellos. De ahí la importancia de distinguir entre ‘informar’ y ‘comunicar’. Informar significa ‘enterar, dar noticia de una cosa’...Comunicar, implica un ‘ida y vuelta’, un intercambio de datos...Quien comunica no solo informa sino que también se entera de cómo reacciona su interlocutor, qué opina y qué espera de uno” (Gasió y Amadeo, 2002: 33-34).

En la planificación estratégica y gestión participativa (ver parágrafo I.5.3.), la información y la comunicación se consolidan y jerarquizan cada vez más en su rol específico. Ambas son componentes fundamentales del asunto, que adquieren sucesivamente responsabilidades específicas o convergentes y sinérgicas.

Sin embargo, aún cuando desde la planificación estratégica se habla mucho de la necesidad de acercarse a la gente, de conocer sus códigos, de tener en cuenta sus características sociales y culturales; el enfoque y la estrategia comunicacional de los planes estratégicos reflejan escasamente esa concepción, concentrándose casi con exclusividad en la comunicación informativa –instalar y difundir el plan-, más que en establecer mecanismos de comunicación ligados a la participación. Quizás esto tenga que ver con que “las sociedades planetarias son sociedades esencialmente urbanas, tanto cualitativa como cuantitativamente. Implican el desplazamiento y reemplazo de las relaciones personales por las relaciones institucionales, mediáticas, extrapersonales. El predominio de las relaciones personales permitía y sugería, creaba las condiciones para las relaciones políticas también personales e inmediatas” (De Masi, 2001: 19).

En el marco de la comunicación informativa, “el grado de transparencia de la así llamada ‘sociedad mediática’ acota cada vez más el margen del sigilo gubernamental toda vez que la información es obtenida por la sociedad casi tan rápidamente como la obtienen sus dirigentes” (De Masi, 2001: 27). Para este cometido se identifican, en los aspectos fundamentales, a los medios de comunicación masiva, como la herramienta primordial para llegar a la comunidad. Sin embargo, “una discusión de fondo sobre el tipo de sociedad al que nos llevan las comunicaciones masivas no puede basarse en estadísticas de *rating*” (García Canclini, 1999: 63).

“Los medios masivos de comunicación tienen la ventaja de llegar ‘masivamente’ con los mensajes (instalando el tema-problema); y la desventaja de homogeneizar a los destinatarios (que en realidad tienen diferentes ‘recepciones’)” (Mignaqui, 2003: 20). Efectivamente, sin desconocer la importancia de la difusión masiva como herramienta para el proceso de planificación y gestión de los procesos de desarrollo comunitario e institucional, es preciso reconocer que la comunicación comunitaria e institucional en un proceso de desarrollo, en términos sociales y desde ya, institucionales, es mucho más amplia que la difusión de masas porque, si no tenemos en cuenta que la información es un recurso simbólico y reflexivo y por lo tanto se requiere capacidad de decodificación para utilizarla” (Quiroz, 2007); ni son tomadas en cuenta las características de públicos y grupos de actores determinados, la construcción de los mensajes según los distintos perceptores, la relación entre instituciones, la información y la comunicación interna y externa y la manera en que se centraliza y descentraliza la información, se deja afuera buena parte de la problemática comunicacional de estos procesos (Tauber, 2006).

Además, y específicamente en un modelo de comunicación informativa para instituciones públicas, se identifican cinco grandes problemas generales comunes: 1) la concepción de la comunicación informativa, 2) la carencia de una cultura de la información, 3) la temporalidad de los actores en la institución, 4) la tendencia a la inercia o resistencia al cambio y 5) las relaciones que las instituciones establecen con los medios masivos de comunicación.

1) Las instituciones públicas, en términos generales, no tienen clara la concepción de la comunicación informativa y la importancia estratégica del manejo comunicativo e informativo con respecto a sí mismas y a sus relaciones con la sociedad. La concepción de la comunicación se basa en cuidar la imagen y administrar las relaciones con los medios, lo que explica por qué sus estructuras se traducen en oficinas de prensa con periodistas o áreas de protocolo y no en áreas de comunicación con profesionales de la comunicación

con visión de mediadores de lo informacional, pero además de lo organizacional, lo corporativo como identitario y lo concertacional o participativo como interactivo y proactivo.

2) La carencia de una cultura de la información, entendida como la práctica del registro permanente y sistemático de aquello que es susceptible de ser convertido en información, afecta las relaciones comunicativas entre las instituciones y la sociedad.

3) La temporalidad de los actores en la institución, sean estos directivos, de carrera o asesores o consultores y sus diferentes características afectan la cultura organizacional, transformando su proceso en una sucesión de episodios que dependen del momento de cada actor en relación con la institución (por ejemplo a su llegada o próximo a su salida).

4) La resistencia al cambio por falta de garantías de sostenibilidad del mismo y fundamentalmente de una visión compartida del por qué y el para qué.

5) En cuanto a las relaciones entre las instituciones y los medios, por una parte, no siempre es clara y transparente la intención comunicativa de las instituciones y por otra parte, la postura de algunos medios no siempre es proactiva a construir relaciones de confianza entre el Estado y la sociedad. En la actuación de algunos medios predominan la desconfianza, el interés político, el utilitarismo económico y el sensacionalismo, y en no pocas oportunidades los intentos de las entidades por comunicarse con la sociedad son torpedeados por ellos, desde sus intereses particulares (Jaramillo, 2004).

#### **I.7.3.4. La comunicación participativa**

“Al cambiar la definición de comunicación (de la comunicación como transmisión de información a través de tecnologías neutras hacia la comunicación como construcción social de sentido) cambia el objeto de estudio” (Saintout, 2003: 81). No sólo hay que conseguir que las comunidades y sus instituciones sean capaces de definir una estrategia de desarrollo sustentable, sino que hay que comunicarla para que sea percibida y enriquecida en su respuesta e intercambio, ya no solamente por los ‘públicos objetivo’, sino por los distintos actores sociales protagonistas del proceso.

La comunicación, en ese marco conceptual, adquiere un rol y un significado, cuando pasa de la comunicación como transmisión de información a la comunicación como puesta en común, porque “ciertos tipos de comunicación referidos a ciertos tipos de problemas, que se dirigen a ciertos tipos de personas que se encuentran en ciertas condiciones, producen

un cierto tipo de efectos” (Berelson, 1949: 500). Esta mirada nos lleva a entender que “las dimensiones más importantes de la comunicación conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta o retroalimentación y dos, el grado en el que una relación de comunicación es también una relación social” (McQuail, 2000).

“El proceso de la comunicación es de hecho el proceso de la comunidad: el compartir significados comunes, y en consecuencia actividades y propósitos comunes; la oferta, la recepción y la comparación de nuevos significados, que conducen a tensiones y logros de crecimiento y cambio” (Williams, 1961: 55). “La comunicación como proceso libre de determinaciones entre sujetos sociales que participan equitativa, consciente y responsablemente en la construcción de un consenso, de un sentido común, es una utopía. Pero es un modelo de enorme potencial *práctico* para entender y para usar críticamente la comunicación y sus recursos” (Fuentes Navarro, 2007: 5).

“Los usos concretos de la comunicación y sus recursos para la expresión o la auto representación, para conseguir fines particulares, o para generar consenso en torno a la propia posición con respecto a cualquier referente, son precisamente los que convierten a las prácticas socioculturales de comunicación en objetos de estudio y de atención estratégica, porque a través de sus redes y sistemas se teje cada vez más la dinámica que conforma el entorno en que vivimos y nuestra propia identidad” (Fuentes Navarro, 2007: 5)

Florencia Saintout refiriéndose a la obra de Antonio Pascuali, *Comunicación y Cultura de Masas*<sup>68</sup>, comenta que:

*[E]xplorando la mirada de la sociocultura, afirma que los modos de comunicación no son sólo fenómenos estructurales sino que son modos de constitución de lo social, llevando la comunicación desde una definición ingenieril hacia una problematización sociocultural y ética.*

*Pascuali propone entender que la comunicación es una puesta en común, un con-saber, diferenciándolo tajantemente de la información. Entiende que la relación comunicacional –no se habla de proceso- es aquella que produce y supone a la vez una intervención biunívoca del tipo del con-saber, lo cual sólo es posible cuando entre los dos polos de la estructura relacional Transmisor – Receptor rige una ley de bivalencia: todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. La comunicación se da sólo entre personas éticamente autónomas que reconocen a otro. A diferencia de la información, en la que sólo hay unilateralidad y coacción en el plano moral, donde no hay reconocimiento del otro, en la comunicación hay diálogo, saber construido de a dos. En la información hay causalidad; en la comunicación comunidad (Saintout, 2003: 40), a pesar de la siempre presente y posible asimetría del proceso comunicacional.*

---

<sup>68</sup> PASCUALI, Antonio, 1963, *Comunicación y Cultura de Masas*, Venezuela: Monte Ávila Editores.

Detrás de esta reflexión, la comunicación comienza a tomar la forma de la participación; advirtiéndose que “la comunicación es más que los medios de comunicación. La comunicación es comunicación humana, es cultura que se hace en lo cotidiano, y no se agota en los soportes tecnológicos. Es producción, negociación e intercambio social de sentidos” (Uranga, 2000: 29) y desde esa perspectiva, “la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance” (Bartoli, 1992: 71).

En la planificación estratégica y gestión participativa, todas las acciones de comunicación generan cambios, independientemente de los actores que las promuevan o intervengan (Perelló, 2001). Producen “...un desplazamiento que vuelve la cultura al primer plano de la interrogación, entendiéndola desde una perspectiva sociosemiótica, como fuerza y como sentido. De ahí la importancia que se le concede a las producciones simbólicas y por ello a la descripción y análisis de la vida social” (Varela, 2003: 147).

“Desde una óptica estrictamente cultural, todo acto de comunicación es un intercambio de mensajes identificatorios...en el que se constituyen las identidades del emisor, del receptor y –fundamentalmente- de la relación que los une materializando ese ‘tercer personaje intersubjetivo’: la manifestación semiótica de ‘lo social’ ” (Chaves, 1988: 30).

Los distintos grupos sociales poseen una cultura (ver parágrafo I.2.) que ha sido conformada por su realidad, a través de distintas experiencias en la evolución de su historia y utilizan determinados recursos expresivos para dar cuenta de esa realidad desde una situación comunicacional determinada. Este concepto se vuelve más específico cuando se lo involucra con la planificación y gestión participativa:

*...[E]l análisis de las prácticas sociales requiere que se tenga en cuenta quién habla. Sin embargo, nos parece importante reformular la pregunta inicial sustituyéndola por la siguiente: ‘¿Desde dónde se habla?’. El cambio no significa meramente pasar de un interrogante acerca del sujeto a otro sobre el lugar; se trata, más bien de producir un efecto de sentido al poner el énfasis en lo que consideramos el principio de definición del agente social y, por lo mismo, de explicación de sus prácticas: el lugar desde donde se actúa. En otros términos diríamos que, desde esta perspectiva, no podemos responder a la pregunta acerca de ‘quién habla’ si no identificamos el lugar desde donde lo hace, puesto que el lugar define al agente...social y su identidad, en cuanto determina la especificidad y alcance relativo de su competencia (Costa y Mozejko, 2001: 12).*

La consideración de la diversidad cultural de un grupo social se fortalece en democracia, pues “la democracia es un sistema que produce símbolos y significados comunes, se auto-funda y privilegia la existencia de la diferencia y el disenso. Esta autorregulación simbólica y discursiva de la democracia es vital porque produce un sistema en donde los diferentes actores e instituciones pueden hacer competir sus intereses en igualdad de condiciones”

(Toro y Rodríguez, 2001) y en el que “democratizar la producción y difusión del conocimiento es, también, una experiencia de comunicación” (Uranga, 2000: 22).

Desde esa perspectiva, instalar el proceso de comunicación institucional y comunitaria en la planificación y gestión estratégica participativa y adquirir la dimensión de la comunicación participativa significa:

- Tener como protagonistas a los sectores involucrados.
- Acercarse a su cultura y facilitar sus vías de expresión.
- Reflejar las necesidades y demandas de estos sectores.
- Acompañar la gestión de los procesos de cambio y transformación.
- Permitir la sistematización de las experiencias mediante la utilización de recursos apropiados a diferentes situaciones.
- Buscar una democratización de la comunicación con y de la sociedad, basada en el reconocimiento de las mayorías y de las minorías a informarse y a expresarse.
- Superar las situaciones problemáticas, desde una apuesta política, desde una concepción ideológica y desde una estructura metodológica (Mignaqui, 2003).

Estas condiciones instalan la participación como eje del discurso y generan la necesidad de articular lo comunicacional en todas sus posibilidades: desde lo masivo, hasta la relación directa con cada individuo, pasando por lo institucional público y privado. Esta concepción ‘biomórfica’ de interdependencia de lo comunicacional, asienta a su vez la idea de una comunicación compleja, imprescindible en el proceso de “...articulación de los modos colectivos de interacción y producción de significaciones que afectan las prácticas políticas y sociales en los procesos actuales de globalización económica, tecnológica y cultural” (Perelló, 2001).

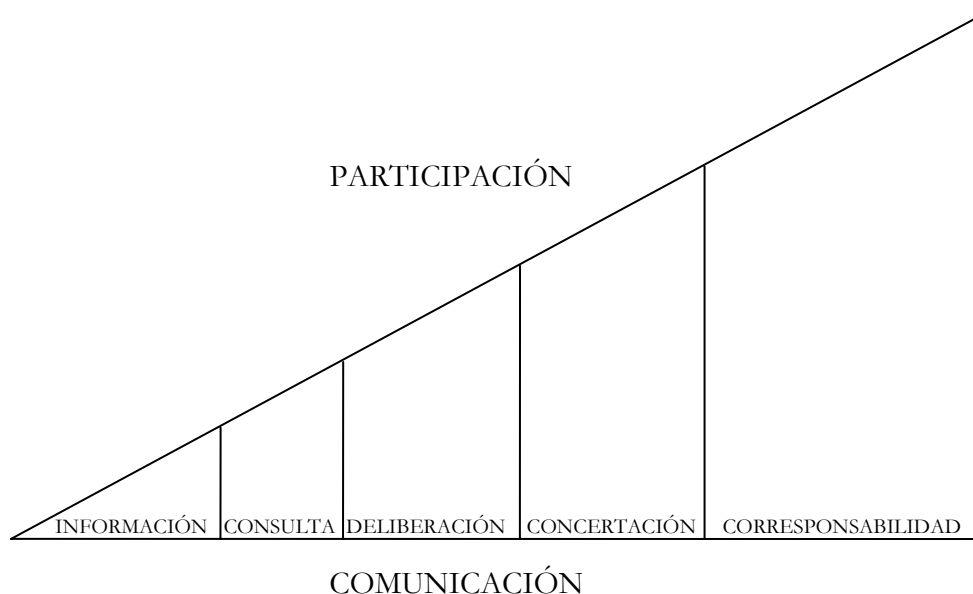
“La comunicación es vista ahora como una transacción en la que las dos partes son activas. Resulta esclarecedor pensar la comunicación como una relación construida en torno al intercambio de información. El proceso de intercambio se parece más a un proceso biológico que a un proceso físico. Así permite distinguir mejor las dos partes en presencia toda vez que, antes que cambiar de participante, se cambia la relación” (Schramm, 1983: 15).

En síntesis, la planificación y gestión participativa, reconoce lo comunicacional en el ámbito amplio de la reflexión y la búsqueda del enriquecimiento de las prácticas



comunicacionales de las personas y los grupos involucrados y no involucrados en el procedimiento desde su cultura; y concibe lo comunicacional como un componente capaz de adaptarse a los cambios previstos e imprevistos de un proceso de emisión y de recepción - percepción<sup>69</sup> permanente y multidireccional<sup>70</sup>, respetando los códigos de cada uno para conseguir su objetivo, a partir de múltiples situaciones de comunicación, propias de la vida cotidiana.

#### RELACIÓN COMUNICACIÓN PARTICIPACIÓN (Jaramillo López, 2004[a])



La comunicación participativa puede ser un proceso planificado o sistematizado, pero que no depende de una decisión institucional o de una práctica de poder para que se produzca naturalmente. Las sociedades actuales “son sociedades con opinión activa. En esos casos, los gobiernos (y esto puede adecuarse a otras instituciones públicas) se han visto obligados no solo a preocuparse por las políticas –por lo que se hace desde el gobierno-, sino también por convencer a la sociedad de lo que hacen. Los gobiernos democráticos necesitan del consenso para sus políticas, porque el mecanismo de toma de decisiones es complicado...Entonces, los gobiernos están obligados a mostrar el sentido de sus políticas.

<sup>69</sup> El modelo tradicional funcionalista de comunicación habla de emisor/ mensaje / receptor, sin embargo, los individuos y grupos sociales, no son simples receptores de mensajes ajenos, sino perceptores del mundo en el cual viven, “...de ahí que la percepción se entienda como un problema cultural” (Perelló, 2001). El contexto les aporta una formación social y un marco de referencia que dan sentido a sus códigos, conductas y actitudes y que junto con sus características culturales, hacen que un individuo o grupo, tenga la posibilidad de percibir constantemente y encontrar el sentido de su conducta en su relación con el otro.

<sup>70</sup> “Pensar incluso la idea de que es posible que no haya existido nunca y no exista una disciplina de la comunicación sino más bien unos problemas complejos en torno a la pregunta por la comunicación, que demandan la mirada de las múltiples disciplinas de las ciencias sociales. Y es también posible pensar que alrededor de esta demanda se ha ido construyendo un conjunto de saberes que tienen como particularidad, justamente, el hablar de la comunicación desde una perspectiva pluridimensional” (Saintout, 2003: 193).

Y esto es difícil, porque el sentido no se dice, no se explicita, el sentido se sugiere, se infiere... Los gobiernos se equivocan con frecuencia con el tema de la producción del sentido” (Stuhlman, 2001: 70 y 72). Por el otro lado, los públicos también son actores, protagonistas que perciben más que receptan y definitivamente opinan.

No obstante, “la idea de que los conocimientos dependen de ese cerebro o de ese espíritu de la sociedad que es el Estado, perderá validez a medida que se vaya reforzando el principio inverso según el cual la sociedad sólo existe y progresa si los mensajes que circulan por ella son ricos en informaciones y fáciles de decodificar” (Lyotard, 1979: 15-16).

#### **1.7.4. La planificación de la comunicación institucional**

En la planificación y gestión participativa, es imprescindible definir una política de comunicación con principios y orientaciones generales claras y consensuadas, que permitan la formalización de un plan. Fernández Güell define como la política de comunicación en la planificación y gestión estratégica participativa:

*...debe facilitar un amplio consenso social y político sobre los problemas de la comunidad y las acciones clave para lograr su desarrollo socioeconómico futuro. Dicha política debe definir acciones clave que logren que el Plan se arraigue entre organizaciones públicas, privadas y entre los propios ciudadanos y debe reclamar la participación a una pluralidad de organizaciones y ciudadanos para llenarse de contenido (Fernández Güell, 1997: 91).*

Lo cierto es que “cualquier política de comunicación global incluye, cada vez más, la necesidad de definir objetivos, estructurar formalmente soportes y modalidades, contar con ‘reglas de juego’ explícitas y crear estructuras de funcionamiento flexibles. Pero también hay que tener en cuenta la necesidad de crear márgenes de maniobra para las relaciones informales, y la de evitar tratar todos los problemas de coordinación mediante procedimientos o técnicas” (Bartoli, 1992: 199-200).

Con ese marco, “para llevar adelante cualquier política pública es indispensable que un gobierno sepa comunicar, esto es, conocer la opinión del público, emplear acertadamente la información que posee y transmitirla de manera eficaz. Esto hace que la política de comunicación de cada organismo político sea vital para lograr una buena gestión pública” (Gasió y Amadeo, 2002: 34-35) asociada “al trabajo, a la austeridad y a la honestidad como garantía de una estrategia de comunicación exitosa” (Stuhlman, 2001: 78).

Lo cierto es que política, plan y gestión se articulan en un proceso cíclico en el que la comunicación participativa ensancha su alcance y “...se crean y recrean vínculos; se

construyen y reconstruyen sentidos; se comparten ideas y valores; se organizan grupos y comunidades; se informa, se opina, se decide, se controla y se gestiona” (Mignaqui, 2003: 22).

En definitiva, la importancia de un enfoque global, más que instrumental de la comunicación en la institución, que involucra la política, el plan y su gestión, se basa en sistemas de motivación de los integrantes de la organización basados en el consenso; en sumar la comunicación verbal y no verbal informal -lo ‘no dicho’- y en considerar fuertemente la dimensión cultural. “Cultura de cada individuo, cultura de equipos y cultura de la institución contribuyen a forjar un conjunto complejo de comportamientos heterogéneos en el que distintos signos de comunicación y variados modos de organización no pueden tener en todas partes la misma significación o el mismo impacto. Es ilusorio entonces querer dirigir y armonizar el funcionamiento de conjunto sólo mediante algunos soportes y dispositivos” (Bartoli, 1992: 203).

Ejecutando la política, “La planificación de la comunicación dentro de una institución se ocupa de luchar contra la entropía, del apoyo a la co-responsabilidad comunicacional, de la evaluación y la construcción de percepciones, de la producción de documentos comunicacionales de referencia y de la promoción de la memoria del proceso” (Prieto Castillo, 1993: 6). Para ello requiere de una concepción comunicacional estratégica clara que interprete la concepción política propuesta.

Efectivamente, el estudio de las estrategias comunicacionales implica la verificación de su pertinencia con la misión de la institución, de su coherencia con el objetivo general (o visión compartida) que ésta se propone y de su conocimiento y reconocimiento por parte de los miembros de la organización y la comunidad que involucra y en la que influye. La organización, la imagen institucional, la información y la comunicación participativa deberán estar en relación con las estrategias.

Para una estrategia comunicacional, el discurso deberá considerar aspectos de identidad (corporativa o institucional) que le permita ser identificada entre otras instituciones similares; de personalidad o de marca; fácticos que describan las características del proceso propio de la organización y culturales o de valores de la institución (Regouby, 1988).

Además, deberá considerar los comportamientos en la organización referido al “acopio de opiniones y percepciones, unido a la observación de prácticas reales” (Bartoli, 1992: 167), analizando críticas objetivas y perceptivas a la comunicación formal, y a los aspectos básicos de la comunicación informal, verbal y no verbal; en los que la comunicación verbal

se vincula a intercambios no estructurados o previstos –charlas, rumores, ‘boca en boca’- y la comunicación no verbal lleva a un análisis de lo ‘no dicho’ –por ejemplo los datos sobre ausentismo y productividad, los que permitirán una primera noción del involucramiento de los miembros en la propia organización-, a mejorar la observación y la escucha y a mejorar la relación entre discurso y práctica (Bartoli, 1992).

Los ejes básicos de una estrategia comunicacional en la planificación y gestión estratégica participativa para el desarrollo de una institución o comunidad pasan a ser: la comunicación al interior, con los propios equipos de gestión y con los individuos y grupos de actores de la organización y la comunicación al exterior, con la sociedad en general y con las instituciones relacionadas, públicas y privadas.

Estos ejes se sostienen en la comprensión efectiva de los códigos a emplear en los mensajes por parte de todos los actores y sectores involucrados, tanto en sus códigos amplios, comprendiendo la mayor parte de los signos que comparte una determinada comunidad y que por lo tanto los interpreta de manera similar y actúa en consecuencia frente a determinados estímulos; como en sus códigos restringidos, comunes a un grupo o sector determinado (profesiones, disciplinas, trabajos, claustros, etnias, grupos sociales, etc.), evitando una polisemia que genera ‘ruidos’ e ‘interferencias’ en el proceso comunicacional formal e informal, cuando los mensajes no son comprendidos totalmente.

Para cualquier plan de comunicación interna, la pertinencia de la información respecto de la realidad y de los objetivos buscados, la elección apropiada de medios y destinatarios y las posibilidades de retroalimentación, son indispensables. “De este modo, una política de comunicación interna da origen a una gestión que halla su concreción en dos lógicas complementarias: la de la ‘vida cotidiana’ y la de los ‘acontecimientos’ de la organización” (Bartoli, 1992: 165).

Aunque la comunicación interna de la organización sufre de ciertas ‘patologías’ de volumen, calidad y transmisión, que es necesario considerar, tales como la producción de una cantidad de información con sobreabundancia de datos, imposibles de aprovechar; escasa información o para muy pocos actores; imprecisión de los datos, no pertinencia de los mismos, dificultades de accesibilidad, incoordinación entre la utilidad y el momento;

velocidad de difusión inadecuada, escasa transmisión lateral, fallas de codificación o incompreensión<sup>71</sup> (Bartoli, 1992).

Los canales de comunicación *ascendente*, *descendente* y *transversal*, en los que podemos clasificar a la comunicación interna exigen dispositivos específicos. En los canales de comunicación descendente: Manual de empleados, protocolos de procedimientos y descripciones de tareas, publicaciones y boletines, cartelera de anuncios, cartas y memorandos, E-mails, Intranets, entrevistas de trabajo, evaluaciones de desempeño, entrevistas disciplinarias, reuniones de departamento, reuniones masivas, programas de orientación y educación, presentaciones y video conferencias, comunicación telefónica. En un enfoque demasiado instrumental de un plan de comunicación, puede promoverse una institución que habla mucho pero escucha poco. Se corre el riesgo de desatender la información ascendente.

En los canales de comunicación ascendente: Encuestas de opinión para empleados, buzones de sugerencias, cartas y memorandos, departamento de quejas, políticas de puertas abiertas, procedimientos formales de quejas, evaluaciones de actuación para supervisores, reuniones de departamento, entrevistas individuales, comités de asesoramiento, líneas abiertas, E-mails, Intranets.

Y en los canales de comunicación horizontal: Seminarios de formación de equipos, visitas entre departamentos, juntas de comités, equipos de trabajo, equipos de trabajo virtuales (Andrews y Baird, 1999).

Entre los dispositivos de comunicación interna en los que predomina la información, citamos las publicaciones internas, los indicadores de control, las encuestas –de satisfacción, de clima social, socioculturales o de sistema de valores, socio organizacionales o de estado de funcionamiento- y los procedimientos de recepción; mientras que entre los dispositivos entre los que predomina la comunicación, citamos las entrevistas o conversaciones, los grupos de progreso, las reuniones (Bartoli, 1992) y los talleres de participación en planificación, crítica y auto evaluación.

En la comunicación externa podemos identificar diversas dimensiones, una *operativa*, de trabajo, referida a los proveedores, los poderes públicos; otra *estratégica*, de vinculación y observación, referida a otras instituciones, empresas, universidades, el Estado y la propia

---

<sup>71</sup> Es frecuente que un empleado ‘medio’ de una organización “no sepa situar su actividad en un marco global de las realizaciones de la sociedad que lo emplea y plantear diversos problemas, por ejemplo, de calidad y motivación” (Bartoli, 1992: 91).

Comunidad y otra *de difusión*, de notoriedad, presencia o justificación, referida a la sociedad, la empresa y el Estado.

Entre los dispositivos de comunicación externa entre los que predomina la información citamos la publicidad, la promoción, la difusión, los patrocinios, la participación en eventos, las publicaciones en papel y electrónicas; mientras que entre los dispositivos entre los que predomina la comunicación, citamos la relación general con la comunidad, el Estado, las empresas, proveedores y otras instituciones con la misma misión y en particular con actores clave de esas organizaciones.

Entendiendo las dimensiones o lógicas, los canales y los dispositivos de la comunicación interna y externa, el proceso de comunicación institucional en la planificación y gestión participativa comprende (Tauber, 2006):

- Explicar y difundir en forma clara y dinámica qué pretende el plan y la gestión estratégica participativa, generando un clima de coincidencia de su importancia, con las instituciones y los diferentes actores sociales, económicos y políticos.
- Identificar a los actores que se quiere involucrar y segmentarlos (destinatarios directos e indirectos), según su poder de decisión y posibilidades de participación e involucramiento y establecer mecanismos de fidelización de los mismos con el plan y los medios seleccionados (publicidad, marketing<sup>72</sup>, promoción, relaciones públicas<sup>73</sup>).
- Construir e implementar el dispositivo comunicacional, segmentando y produciendo mensajes y seleccionando medios con sentido estratégico y hacer que esos mensajes circulen hacia el interior de la institución o comunidad – comunicación interna- y hacia el exterior –comunicación externa- para que vuelvan efectiva la comprensión del proceso, la participación directa y el involucramiento generalizado.
- Identificar los conflictos comunicacionales y evaluar los resultados para reciclar el proceso.

“El diseño de la comunicación institucional no debe considerar a ésta como un fenómeno estático, sino como un proceso en el cual una serie de mensajes son estables,

---

<sup>72</sup> Para Stuhlman, una estrategia de marketing es un acto de manipulación de los usuarios, sin embargo, afirma que “una campaña de marketing vende lo que la gente está dispuesta a comprar. La creencia opuesta es una hipervaloración de los medios de comunicación. Si la gente no tiene necesidad, no hay política pública que funcione” (Stuhlman, 2001: 80). Partiendo de ese supuesto, “El marketing público...obliga a pensar en tres problemas: 1. qué interlocutores hay en la sociedad para ésta política; 2. quiénes son los sectores de la sociedad para los cuales se está haciendo esta política; qué van a hacer a favor o en contra” (Stuhlman, 2001: 76).

<sup>73</sup> “La meta principal de las RRPP dentro de la organización es la de crear una concordancia entre la comunicación interna y la externa” (Cruz Sandoval, 2004: 87).

recurrentes, pero otros son variables, ocasionales, no previsibles. La sistematicidad en la comunicación institucional es la garantía de un crecimiento armónico a partir de una estructura que se va completando y regenerando durante el desarrollo temporal de la gestión concreta” (Chaves, 1988: 39).

Entendiendo de esta forma el proceso comunicacional en la planificación y gestión de las instituciones y comunidades, preparar una estrategia comunicacional basada en un diagnóstico preciso del estado de situación y situada en un escenario posible, implica fijar el objetivo general, la política y el discurso básico<sup>74</sup>; definir la imagen institucional<sup>75</sup> aspirada; y diseñar las estrategias de comunicación interna y externa con sus respectivos programas y proyectos y el calendario de gestión comunicacional.

Los pasos a dar para ejecutar el proceso pueden ser:

- Trabajar en la recopilación, sistematización y análisis (diagnóstico) de toda la información existente, considerada relevante para conocer la cultura particular organizacional (creencias, valores compartidos, ritos, procedimientos) y comunicacional (lenguaje, modismos, comportamientos<sup>76</sup>, rituales y ceremonias, rumores, formas de interacción) de la comunidad o institución y para comunicar el desarrollo del plan estratégico participativo, de manera que el mensaje llegue a los diferentes destinatarios de manera efectiva<sup>77</sup>.
- Dimensionar los medios materiales, técnicos y humanos con que se cuenta y con los que es posible contar y sobre esa base trabajar para optimizarlos: Al interior del equipo de trabajo, para aunar criterios comunicacionales y unificar discursos y al exterior, para capacitar a los técnicos y referentes institucionales y/ o comunitarios en la base comunicacional de una metodología de trabajo participativo.
- Identificar los distintos canales de información por los que se informa y se podría informar la comunidad – objetivo. “El siguiente paso –después de definir tanto el

---

<sup>74</sup> El discurso es un componente ineludible del objetivo, la política y las estrategias institucionales o comunitarias, pero también de las promesas y de las expectativas asociadas. Por eso, “es conveniente plantear la posibilidad de que la comunicación del organismo tenga puntos de contacto con la campaña electoral recientemente finalizada. Esto no solo da solidez y coherencia a la administración del organismo sino que lo reviste de legitimidad por representar la línea política más votada” (Gasió y Amadeo, 2002: 36-37).

<sup>75</sup> La imagen institucional debe poder sintetizar los valores referenciales de la institución (ver párrafo 1.7.6). “La identidad corporativa (isotipo, logotipo, slogan, color, tipografía, etc.) y la imagen corporativa/de marca, se han convertido en un instrumento fundamental de la estrategia de comunicación de las organizaciones privadas y públicas y se extiende a las comunidades” (Romero, 1997: 4).

<sup>76</sup> En los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (aparición física y vestimenta).

<sup>77</sup> Jules Rassak reflexionaba que: las noticias que sólo anuncian hechos tienen un efecto propagandístico mucho mayor que las disertaciones políticas que, de lejos, huelen a propaganda (Rassak, 1927).

- mensaje que se quiere emitir como el público que debe recibirlo, y los principios estratégicos básicos del equipo a cargo de la comunicación- es determinar qué canales transmitirán la información y los aspectos del mensaje que cada uno de estos canales debe resaltar” (Gasió y Amadeo, 2002: 37), como por ejemplo: Electrónicos: Página Web en Internet<sup>78</sup> e Intranet, foros electrónicos, chats profesionales, videos conferencias, boletín electrónico, mensajes personalizados por e-mail, mensajería instantánea ICQ. Tradicionales: periódicos locales y nacionales, programas de radio, TV, vídeos, CDs o DVDs, libros, revistas, correo, teléfono, documentos de divulgación, gacetillas, carteleras, afiches, cartillas, trípticos. Presenciales: exposiciones, congresos, jornadas, foros, conferencias, seminarios y talleres.
- Elegir los medios de comunicación y segmentarlos para llegar a los distintos públicos /actores prioritarios que intervienen en el proceso de planificación y gestión participativa y poder hacer una combinación de ellos; considerando que “la estructura técnica de los medios afecta y determina los contenidos, en tanto que los mensajes son entidades de naturaleza semiótica y por lo tanto con dos áreas ligadas estructuralmente: el área de la expresión y el área del contenido” (Moragas Spà, 1981: 24).
  - Elaborar los materiales de difusión y comunicación (códigos amplios y restringidos), diseñando las distintas piezas comunicacionales a difundir y utilizar para cada público y programando su distribución mediática y temporal, para lograr mantener la atención y garantizar la comprensión del proceso de formulación y gestión del plan durante su desarrollo y la información necesaria para los que participen y/o lo sigan.
  - Elaborar una estrategia particular para los medios de comunicación masivos (códigos amplios) e “Involucrar a los diversos medios de comunicación de la ciudad en la difusión del proceso de planificación” y gestión (Fernández Güell, 1997: 91).
  - Evaluar los mensajes, los medios y los conflictos comunicacionales en su interpretación e incluso manipulación (auditorías de control de los procesos, consultas calificadas y encuestas para el control de resultados). “La detección de posibles puntos débiles en el proceso de implementación de la estrategia comunicacional, requerirá de una evaluación de los resultados de la misma en función de los objetivos específicos propuestos y de su contribución al desarrollo general del Plan” (Garay, 2003: 54).

---

<sup>78</sup> El valor añadido de Internet en relación con otros medios de comunicación es su capacidad para recombinar productos y procesos de información en determinado tiempo, creando un nuevo resultado que es inmediatamente procesado en la Red, en un proceso interminable de producción de información, comunicación y feedback en tiempo real o en un tiempo determinado. Esto resulta crucial, pues la recombinación es la fuente de la innovación, y esta se encuentra en la raíz de la productividad económica, la creatividad cultural y la configuración del poder político (Castells, 2006: 36).



## La organización del desarrollo institucional

Desarrollo institucional	Política Planificación Gestión Comunicación	Empoderamiento social Comunidad Cultura Poder
--------------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

## La organización de la comunicación institucional

Comunicación institucional	Componentes y variables	Características, canales y problemas
La comunicación organizacional	Cultura Comportamiento Estrategia Estructura	Finalidad Multidireccionalidad Instrumentación Adaptación Flexibilidad
La comunicación corporativa	Realidad Identidad Mensaje Imagen	De objetivo A subjetivo Semiótico  Espontáneo Artificial Mixto
La comunicación informativa	Recuperación Registro Procesamiento Transmisión	Concepción Cultura Temporalidad Resistencia Relaciones
La comunicación participativa	Objetivo Política Discurso Estrategia Calendario	Información Consulta Deliberación Concertación Corresponsabilidad
La planificación de la comunicación institucional	Códigos restringidos Códigos amplios	Formal  Soportes Modalidades  Informal  Verbal No verbal  Opiniones Observación Percepción
	Comunicación interna	Ascendente Descendente Transversal  Pertinencia Elección Apropriada Retroalimentación
	Comunicación externa	Operativa Estratégica De difusión
	Actores	Interno de gestión y administración Interno de producción Externo vinculado Externo no vinculado

\*\*\*

Este capítulo precisó la posición de un conjunto de variables contextuales al objeto de nuestra investigación, tales como la globalización, la cultura, el desarrollo institucional y comunitario, el empoderamiento social y la política, planificación, gestión y comunicación institucional. El análisis de estas variables que consideramos centrales para entender el comportamiento de la comunicación institucional en la planificación y gestión de

instituciones públicas como las universidades argentinas, nos permite descubrir los elementos que darán, en los capítulos sucesivos, el marco necesario para ubicar en su medio al objeto de estudio.

Entre los rasgos más relevantes, que profundizaremos en las conclusiones finales de esta investigación, podemos observar:

- Que la globalización, como etapa actual de un largo proceso de mundialización, estableció una difícil convivencia entre semejanzas y diferencias, entre lo singular y lo universal, entre la inclusión y la exclusión, entre la pluralidad de las culturas y las fuerzas del mercado mundial y también entre las distintas formas de concebir lo universal; reconociendo una estructura social global, pero con experiencia local, tanto en sentido territorial como cultural, que estructura la producción, el consumo y también el poder, a través de la comunicación. Las tecnologías de gestión del conocimiento, de la información y de la comunicación, pasaron a ser elementos fundamentales para la redefinición del contrato social y de las instituciones, influyendo directamente en los procesos de 'resignificación' mediante los cuales la trama de la mundialización, adquiere un sentido para cada comunidad.
- Que las últimas décadas marcan el inicio de un proceso de revalorización de la cultura; como abarcativa del conjunto de procesos sociales de producción, reproducción, transformación, circulación y consumo de la significación en la vida social, imbricada con todas las prácticas sociales; sobre la base de una creencia común en la sinergia obtenida al dar y recibir de los demás, que permite la comunicación entre diferentes culturas sobre la base no necesariamente de valores compartidos, sino de compartir el valor de la comunicación.
- Que la producción social o colectiva de las decisiones a partir de la participación de la comunidad en los procesos de planificación y gestión de su desarrollo se transforma en una condición básica, no porque ejercer su voluntad garantice el acierto o el éxito en la decisión, sino porque el proceso de formación de esa voluntad, refuerza con su respaldo el desarrollo de la gestión.
- Que la sociedad contemporánea se orienta hacia un estilo de desarrollo endógeno, sistémico, sinérgico, inclusivo y sustentable para la transformación de las comunidades y sus instituciones públicas; que busca la conservación ambiental, el crecimiento económico, la identidad cultural, la transparencia política y la equidad social.

- Que la planificación contemporánea del desarrollo de la comunidad y de sus instituciones es estratégica y participativa; y acompaña la evolución del alcance de las dimensiones culturales y sociales en las cuestiones del desarrollo endógeno y sustentable, delineándose como un proceso de reflexión y acción de los grupos sociales que, mediante sus capacidades estratégicas en la búsqueda de una síntesis dialéctica entre planificación, gestión, política y comunicación, se proponen el progreso colectivo por medio de la interpretación del contexto donde se insertan, de los escenarios que pueden constituir su evolución y por medio de la investigación y la construcción de posibles caminos para lograr su cumplimiento.
- Que la gestión contemporánea de las organizaciones contiene a la administración en su complejidad; y en particular la gestión pública, reconoce como variables que la componen en forma holística a la estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos; y se basa en un conjunto de principios que se suman a los de coordinación, eficiencia y eficacia; tales como participación, creatividad, contingencia, equidad, sostenibilidad, sistematicidad, flexibilidad, complejidad sinérgica, pertinencia, consistencia y coherencia; que promueven asociaciones entre la sociedad y el Estado y generan nuevos enfoques como la ‘gestión asociada’ y la ‘gobernanza’.
- Que la ‘comunicación institucional’, pasa a ser un espacio interdisciplinario y transversal en el cual, la multiplicación de los riesgos en el proceso de transición hacia el modelo de gestión global, ha llevado a que la función ‘comunicación’ sea considerada un instrumento de la gestión estratégica que tiene que estar alineada con la política de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones.
- Que a los efectos de esta investigación, analizamos el proceso de planificación y gestión de la comunicación institucional en cuatro componentes generales: Una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la imagen institucional; una comunicación informativa que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

## **PARTE I:**

### **CONTEXTO Y REALIDAD DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS ARGENTINAS**

#### **CAPÍTULO II:**

##### **LA CONFORMACIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD Y LOS MODELOS DE LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA. Condicionantes, características, tendencias y expectativas de la educación superior en el mundo, en América Latina y en Argentina. El caso de la Universidad Nacional de La Plata.**

El capítulo II indaga sobre las ideas que dieron origen y marcaron la evolución y el estado actual de las universidades, partiendo de sus inicios en occidente, y pasando por la evolución de esos modelos en el mundo, en particular en América Latina y Argentina.

Analiza los ejes del debate contemporáneo en la educación superior, sus condicionantes, características y tendencias así como los desafíos y expectativas que determinan el desarrollo presente de las universidades y de su planificación y gestión, tanto en el mundo, como en América Latina y en Argentina, introduciendo al caso de la Universidad Nacional de La Plata.

El estado de la cuestión de la educación superior, en particular de las universidades, tomando las diferentes escalas de aproximación a nuestro objeto de estudio, nos permitirá entender en su contexto específico, los fundamentos de la planificación y gestión en las instituciones universitarias y en particular, los alcances de la información y comunicación para su desarrollo.

#### **II.1. Origen y evolución de las universidades**

##### **II.1.1. La universidad. Orígenes en occidente**

La educación en sí, nace cuando nace el hombre. Los conocimientos, la información y la educación existen muchos años antes de que se formara la institución conocida como Universidad, aunque ésta es una de las instituciones con más antigüedad de las que ha perdurado a lo largo de la historia.

No obstante, se reconocen los aportes que hicieron un conjunto de organizaciones de la antigüedad, como las escuelas superiores brahmánicas desde el segundo milenio antes de nuestra era, cuyo programa de estudio “consistía en conocimientos de religión, gramática,

literatura, matemáticas, astronomía, filosofía, derecho, en resumen, toda la sabiduría contenida en los Vedas, sabiduría que se apoya en una compleja base filológica” (Dante y Zurieta, 2005).

La Universidad de Takshashila, fundada en Taxila (Pakistán) en el siglo VII a. C., entregaba títulos de graduación. “La tradición dice que existió una universidad en Kandahar (India) en el año 700 a. C. y que duró diez siglos” (Bayen, 1978: 118). La Universidad monástica de Nalanda, fundada en Bihar (India), alrededor del siglo V a. C. y que durara hasta el siglo XII d. C., fue un centro de estudios de gramática, astronomía y medicina que también entregaba títulos académicos y organizaba cursos de posgrado. También “en el año 600 a. C. Tales de Mileto (considerado el primer filósofo griego), enterado de los conocimientos empíricamente científicos conservados por los sacerdotes egipcios, figura como el promotor de la enseñanza de las matemáticas” (Bayen, 1978: 17).

En la evolución del proceso de generación y transmisión de conocimientos, siglos más tarde “otro de los aportes hecho por el mundo antiguo es el de la Escuela de Alejandría, iniciativa de Ptolomeo Soter en el siglo III antes de Cristo, en la cual se destacó el genio de Euclides y su prestigiosa Biblioteca de Alejandría que con su medio millón de rollos de papiro, hizo de dicha ciudad un emporio educativo del helenismo, del judaísmo y del cristianismo” (Ávila, 1997: Parte 1).

*Otros antecedentes son las Escuelas de filosofía atenienses con la Escuela de Pitágoras de Samos (siglo VI a. C.) como la más antigua y la que produjo mayor impacto en la investigación de las matemáticas. Posteriormente, los sofistas, aprovecharon el auge de la educación, para especular con los altos honorarios por sus servicios; Protágoras, eminente sofista, sostenía que la naturaleza humana, el conocimiento y la experiencia eran los principios de la educación<sup>79</sup>. En esa época, surgió la gran trilogía de hombres que con sus ideas impactaron el mundo: Sócrates (470-399 a. C.), Platón (428-347 a. C.) y Aristóteles (384-322 a. C.).*

*Las aulas de Sócrates fueron las plazas de Atenas. Platón, fundó la Academia en el año 387 a. C., que se mantuvo durante nueve siglos<sup>80</sup>, en los jardines de Academo; por eso se llamó la Academia de Platón. Aristóteles, después de haber sido alumno de Platón durante veinte años fundó con la ayuda de Alejandro Magno, el Liceo o Gimnasio de Atenas en el año 335 a. C. Ambas iniciativas son consideradas como los antecedentes más valiosos de la Universidad, por el carácter sistemático de sus estudios.*

*El Liceo de Aristóteles, denominado así por estar ubicado cerca del templo de Apolo Liceo, fue el más amplio santuario del conocimiento de la época. La sistematización del conocimiento así como la investigación de nuevos conocimientos con la ayuda de la observación y la lógica, constituyeron el más*

---

<sup>79</sup> A esta escuela se le debe el currículum de las llamadas siete artes liberales -divididas en el trivium, que era un campo básico y preparatorio, integrado por la gramática (la lengua), la dialéctica (las figuras) y la retórica (la razón); y el cuatrivium, conformado por la aritmética (los números), la geometría (los ángulos), la astronomía (los astros) y la música (los cantos)- que marcaron el paradigma de la educación superior durante varios siglos y de la cual provienen las actuales divisiones entre disciplinas literarias y científicas.

<sup>80</sup> Justiniano cierra la Academia de Atenas en el año 529, profundizando la intolerancia y resistencia hacia los centros de estudios en el Imperio Romano.

*claro objetivo del Liceo. Por eso, Aristóteles es considerado el padre del método científico que es el método empleado por las universidades (Ávila, 1997: Parte 1).*

El apogeo de las escuelas griegas fue sucedido por las escuelas romanas. “En Roma la educación fue, durante mucho tiempo, una cuestión familiar y su tradición patriarcal se oponía al principio de la autoridad moral del maestro: era un primer paso a la disociación entre la enseñanza y la formación humana” (Bayen, 1978: 18).

Las escuelas romanas se centraron esencialmente en el derecho y la política. “Frente a las escuelas en que se enseñaban las disciplinas griegas, fue abriéndose una serie paralela de escuelas latinas: Primarias, secundarias y superiores...la escuela primaria aparece desde los siglos VII y VI a. C.; la secundaria, en el siglo III a. C. y la superior no aparece hasta el siglo I a. C.” (Marrou, 1976: 304-305).

En la Época Republicana (509 a. C. – 27 a. C.) que precedió al afianzamiento de la enseñanza terciaria, “la ciencia jurídica se adquiría oyendo en los tribunales a los grandes jurisconsultos...” (Larroyo, 1967: 200) y se destacaron pensadores y pedagogos notables como Marco Tulio Cicerón (106-43 a. C.), Virgilio (70 a. C. – 19 a. C.) y Varrón (116 a. C. – 27 a. C.).

Cicerón, “dotado de una gran cultura clásica; reconoció todo el valor que tenían la cultura y la filosofía griegas para la cultura y la educación romanas” (Luzuriaga, 1977: 74). Sin embargo, ve en la elocuencia la fuerza decisiva de la vida pública romana y ejerce una gran influencia sobre la educación<sup>81</sup>, sobre todo en la formación del político-orador, que no sólo debía conocer la retórica, sino también la filosofía. “Virgilio, merece particular mención en la educación romana, debido a su poema La Eneida, que llegó a ser la obra más difundida en las escuelas durante la época imperial, por su hondo sentido patriótico...” (Larroyo, 1967: 209). Y “Varrón, el erudito mayor de su tiempo” (Dilthey, 1965: 70), “consagró su vida a la redacción de 74 obras, contando alrededor de 620 libros, de los cuales los principales constituían una verdadera enciclopedia para uso de la juventud... Los *disciplinarum libri* examinaban los conocimientos necesarios, según él, para una educación liberal: gramática, dialéctica, retórica, geometría, aritmética, astronomía, música, medicina, arquitectura...” (Hubert, 1957: 23).

En la Época Imperial de nuestra era que dura hasta el siglo V, los establecimientos de educación terciaria del Imperio Romano se inician con la escuela del retórico, y acogiendo

---

<sup>81</sup> “...Cicerón fue uno de los primeros en tratar la educación desde el punto de vista psicológico al estudiar la elección de la profesión, que debe acomodarse a la peculiaridad individual...” (Luzuriaga, 1977: 74)

la enseñanza del derecho y filosofía, se convierten en una especie de Universidades” (Larroyo, 1967: 202). Como pedagogos se destacan Séneca (2-66), Plutarco (50-126) y Quintiliano (35-95) a los que se agrega el conocimiento de Plinio el Viejo (23-79) y luego de Marciano Capella (410-s/d) y San Agustín (354-430).

La base de las ideas pedagógicas de Séneca es la individualidad del educando, y “aconseja que el maestro considere de cerca la psique, frágil y compleja, del alumno” (Larroyo, 1967: 207). La pedagogía ecléctica de Plutarco, como historiador y biógrafo formado en la escuela de Atenas, articula los principios de las escuelas griegas y romanas, basándose en el aspecto individual de la educación, incluso desde la formación elemental (Larroyo, 1967). Y Quintiliano, abogado en la línea de Cicerón, pone el peso principal de la enseñanza en el contenido del discurso. En su escuela de retórica, ciencias jurídicas, historia y filosofía son conocimientos imprescindibles del orador. “Fue el primer maestro de retórica que recibió del Estado un sueldo fijo” (Dilthey, 1965: 82). Por último, el “arsenal más complejo del saber antiguo lo ofrece la Historia Natural, de Plinio el viejo, -planificada bajo la dirección de Nerón- que es una vasta enciclopedia (*Naturalis Historia*) sobre Astronomía, Geografía, Zoología, Botánica, Medicina, etc...” (Larroyo, 1967: 210).

Marciano Capella, en su obra –primera con forma clásica de enciclopedia latina- *Sobre las nupcias de Mercurio con la Filología y nueve libros sobre las artes liberales*, fue quien sistematizó a las artes liberales, divididas en *Trivium* y *Quadrivium* y propuestas por los sofistas diez siglos antes. Las conceptualiza por primera vez como ‘disciplinas’ y considera además a la medicina ya incorporada por Varrón y la arquitectura (Escobar, 1999). “También San Agustín intentó una Enciclopedia (*Disciplinarum Libri*): redactó sobre Gramática, Música, Dialéctica y retórica” (Larroyo, 1967: 210).

Sin embargo, recién fue Teodosio II, emperador del Imperio Romano de Oriente, quien fundó la escuela de Constantinopla en el siglo V, “en la que se ha creído ver el primer modelo de una universidad de enseñanza superior...” (Dilthey, 1965: 25).

A su vez, “a comienzos del siglo VI, Casiodoro (político latino y posteriormente religioso y escritor), antiguo ministro de Teodorico (Rey de los ostrogodos y posteriormente de Italia), fue el gran impulsor de esta institución (religiosa) de enseñanza, esbozo de las futuras universidades, dedicada a las artes, a las letras y a la medicina” (Bayen, 1978: 18).

“...Las Universidades romanas se originaron con la idea de reunir no sólo diversas disciplinas, sino también a los maestros y discípulos que a ellas se consagran. Se percibieron las ventajas que reportaba esta colaboración académica. Puede decirse que constituyeron el

germen de lo que más tarde se llamó, la Universitas Litterarum (La Universidad del Saber)...” (Larroyo, 1967: 200).

Mientras en Roma transcurría su etapa imperial (31 a. C.- 476 d. C.), en oriente, el modelo educativo de la China imperial era el de formarse para alcanzar a ser funcionario público, hombre de Estado, guía y soporte del Emperador (Mandarín), como objetivo máximo de conocimiento. “El camino para alcanzar ese lugar de privilegio estaba abierto para todos los hijos del Imperio Celeste y demandaba esfuerzo y dedicación. El sistema de exámenes aseguraba la estabilidad de los usos y costumbres del pueblo” (Dante y Zurieta, 2005).

Efectivamente, la educación superior en China tuvo su florecimiento en la dinastía Han (202 a. C.-220 d. C.), en los inicios de nuestra era; a pesar de que se remonta a la dinastía Zhou (1.050 a. C.-256 a. C.). “Se llamaba taixue y significaba la más alta institución de aprendizaje” (Weifang, 2000: 33). La actual Universidad de Nanjing tiene su origen en la Academia Central Imperial de Nanking, fundada en el año 258 y la Universidad de Hunan (Changsha), en la Academia Yuelu, fundada en el año 976. “La invención del papel (siglo II d. C.<sup>82</sup>), y la imprenta en China (año 868 d. C.<sup>83</sup>), sirvieron a la escritura para vigorizar la educación superior, las ciencias y la tecnología” (Ávila, 1997: Parte 1).

Sin embargo, el aporte más cercano a los inicios de la universidad moderna lo hacen los árabes. “La cultura islámica se asentó en la ciencia griega e india. Los árabes introdujeron en occidente los números indios, el sistema decimal y el concepto del cero, que impactó las matemáticas, permitió el apogeo del álgebra y también la construcción de las primeras tablas trigonométricas y astronómicas. No obstante, el campo de la medicina fue el más beneficiado con el aporte árabe. Las áreas de farmacia, oftalmología, obstetricia, terapéutica, la práctica clínica y la organización hospitalaria le deben mucho a la cultura islámica” (Ávila, 1997, Parte 2).

Durante el siglo IV y finales del V funcionan las famosas Escuelas de Edesa y Nisibis en la Mesopotamia, fundadas en el siglo IV por árabes convertidos al cristianismo -sirios cristianos (nestorianos)-. Estaban organizadas como comunidades de maestros dedicadas a la interpretación de la Biblia. En el siglo V, expulsados del Imperio Bizantino, se trasladan a Persia, donde establecen la Escuela de Medicina de Gondishapur. En el siglo VII, los

---

<sup>82</sup> El papel fue producido a gran escala por primera vez a instancias del eunuco imperial y consejero del emperador He de Han, Cai Lun en el siglo II de nuestra era.

<sup>83</sup> El primer libro que se imprimió fue el *Sutra de Diamante*, estampado por Wang Chieh el 11 de mayo del año 868, en China



árabes musulmanes derrotan al Imperio Persa y se apoderan de Gondishapur y a finales del siglo VIII la trasladan a Bagdad, donde la reorganizan como el Bayt al Hikma -‘la Casa de la Sabiduría’, universidad creada para traducir las obras científicas de médicos y filósofos como Aristóteles, Hipócrates, Galeno y Discórides. Allí enseñó e investigó el famoso sabio Al-Razi –Rhazes- (865-925) (Del Campo Alepuz, 2002).

Durante el siglo VIII también aparecen los hospitales, que se vincularán estrechamente con las escuelas de medicina, terminando por definir un modelo empirista, laico, tolerante aunque riguroso de universidad, caracterizado por el rigor en el estudio, por la investigación y por la enseñanza de la medicina, que impactará en el modelo de las primeras universidades europeas.

La creación musulmana de la Universidad de Córdoba donde enseñó e investigó Abulcasis (936 d. C.), es contemporánea a la de Bagdad (Bayt al Hikma) en el siglo VIII. Ambas “poseían extensas bibliotecas y observatorios astronómicos, practicaban evaluaciones y conferían diplomas” (Ávila, 1997: Parte 1). En el siglo X les suceden El Cairo (Al-Azhar, fundada en 972), “célebre por la enseñanza de la teología ortodoxa, gramática, retórica, matemáticas, literatura, lógica y jurisprudencia” (Ávila, 1997: Parte 1), donde enseñaron Mamónides (1135-1204) y Ibn Jaldún (1332-1406) -definido como el primer sociólogo de la historia-; y Salerno, modelo directo de muchas de las universidades europeas existentes en la actualidad. Continúan en el siglo XII, la “Escuela de Traductores de Toledo, en la cual enseñaron juntos árabes, cristianos y judíos” (Ávila, 1997: Parte 1) y Damasco, que a partir de la fundación de su Escuela de Medicina en 1158, se convirtió en el centro científico de Siria.

Las universidades árabes comienzan a decaer cuando Córdoba cae en poder de los españoles en 1236 y Bagdad cae en poder de los mongoles en 1258. Sin embargo ya habían producido la síntesis de todo el proceso de construcción cultural de la educación superior gestado en la antigüedad y generado el antecedente directo de la universidad medieval, promotora original de la universidad moderna.

Lo cierto es que la educación superior en la antigüedad, desde los primeros registros de su existencia, en el siglo VII a. C. hasta la inminencia de la universidad medieval, en el siglo XII d. C., se basó en los aspectos individuales, tanto del alumno como del maestro. La figura fue la del sabio o del erudito, y la preocupación del saber fue enciclopédica. Desde esa concepción, promovida por los sofistas en el siglo V a. C. y profundizada por pedagogos como Marciano Capella en el siglo V d. C., la oratoria tenía un papel central, en

el que las ciencias jurídicas, la historia y la filosofía eran conocimientos imprescindibles del orador. La gramática, la dialéctica y la retórica del Trivium como conocimientos propedéuticos, complementados por la aritmética, la geometría, la astronomía y la música del quadrivium, fueron la base organizacional de la formación superior, a la que se sumaron en el tramo final del ciclo, la arquitectura y la medicina, transformándose en su conjunto, en el paradigma de la educación superior durante siglos.

## II.1.2. La universidad medieval

“El término ‘universidad’ (universitas), tomado del lenguaje jurídico, equivale en la Edad Media a asociación dotada de una cierta unidad o corporación” (Barsky y Dávila, 2004: 26).

En los principios de la Edad Media el saber y la educación se encontraban relegados a las escuelas existentes en los monasterios y catedrales (Bolonía, París, Salerno, San Millán, Córdoba, etc.). Algunas de estas escuelas alcanzaban el grado de Studium Generale, porque recibían alumnos de fuera de sus diócesis que leían en libros escritos en latín -idioma universal- y discutían, a veces de manera apasionada, sobre los conocimientos de la época y concedían títulos que tenían validez fuera de ellas. Contaban con estatutos y privilegios otorgados primero por el poder civil y posteriormente ampliados por el papado. Esas escuelas fueron el embrión de las universidades, pues la universidad evoluciona “desde el modelo de las corporaciones artesanales como un logro del largo proceso de reorganización social y cultural de la Europa de dicha época, una vez que finalizó el ciclo de las invasiones bárbaras” (Ávila, 1997: Parte 1).

“La antigüedad y el oriente no conocieron esas entidades corporativas, libres asociaciones de maestros y alumnos, con sus privilegios y programas establecidos, sus diplomas y sus grados que constituyeron las universidades medievales” (Escobar Triana, 1999). “La licencia para enseñar que otorgaron las universidades del medioevo carece de antecedentes en la antigüedad clásica; la Academia y el Liceo no otorgaban títulos o grados ni se practicaban exámenes o evaluaciones” (Ávila, 1997: Parte 1).

Indudablemente, la universidad medieval europea fue el acontecimiento científico más importante entre los siglos X a XII, además de la organización social más exitosa.

*Surgidas en el apogeo de la civilización medieval, las primeras universidades europeas eran en esencia, corporaciones de profesores y estudiantes que buscaban conseguir, muchas veces con grandes dificultades, el derecho al trabajo intelectual independiente, la autonomía administrativa y el derecho a fuero especial para sus miembros en relación a las autoridades eclesiásticas y políticas de entonces. ... cristalizaron el surgimiento y la diferenciación de una nueva forma de organización para el*

*conocimiento, de tipo secular, de base racional, elaborado por una comunidad frecuentemente cosmopolita, consciente de su independencia en relación a los poderes locales, así como de sus derechos y autonomía. ... Las universidades en los países occidentales evolucionaron de pequeños apéndices de la Iglesia hacia la principal institución para el procesamiento del conocimiento del mundo moderno. (Schwartzman, 1996: 14).*

La dimensión que adquiere la universidad medieval nace del enraizamiento en la sociedad que le dio vida: El Estado Nacional no se desarrolla hasta los últimos tiempos de la Edad Media y las universidades aparecen en el momento en que la idea política básica es la Cristiandad. “Brotan de la atmósfera socioeconómica y cultural de la sociedad europea occidental urbana de los siglos XI y XII” (Tünnermann, 1996[a]) y desde su origen fueron corporativas, universales, científicas y autónomas (Escobar Triana, 1999).

De aquí se deriva también su trascendencia política. Como corporaciones libres integradas en el sistema de la Cristiandad, las universidades no fueron sólo centros del saber sino que tomaron partido en las polémicas decisivas de su época, haciendo oír su voz.

La enseñanza universitaria se ajusta a las condiciones de la época: el desarrollo de la imprenta en occidente no existía y era difícil acceder a manuscritos, los que eran raros y costosos, sin embargo la enseñanza se centraba en la lectura. Su objetivo fue “formar a los jóvenes en las profesiones ‘clericales’, la Teología, el Derecho y la Medicina, como facultades mayores y como facultad menor o propedeútica la de Artes o Filosofía (base de toda sabiduría posible según los griegos). Del macrocosmos se ocupaba la teología, sobre el mesocosmos o la república, el derecho y sobre el microcosmos o cuerpo humano, la medicina. Esas tres eran las ‘profesiones’, fuera de ellas se hablaba de ‘oficios’ ” (Escobar Triana, 1999). Junto a ese espíritu académico de la Universidad Medieval, el otro aspecto que se ha destacado siempre como rasgo esencial fue su carácter comunitario.

*En el medioevo, la universidad no tenía medios económicos, pues el ingreso se reducía al pago de los derechos de exámenes. Los profesores eran personas sin riquezas y la institución era de tipo clerical, pues en ella no se permitía la boda, aunque no por ello, existía la pureza de costumbres. La universidad estaba aislada del medio exterior por el modo comunitario de vida que imperaba; algunos estudiantes dependían de los auxilios de la gente para poder sobrevivir. Los profesores y estudiantes se sentaban en una misma mesa... En el siglo XIV, se llegó a prohibir la clase magistral, ya que los estudiantes preferían copiar dictados del maestro o profesor. Las innovaciones tenían muchos obstáculos, principalmente por la resistencia al cambio. El maestro impartía sus clases en una sala que él alquilaba y con el pago que le hacían los estudiantes le permitía sufragar sus gastos elementales.*

*La universidad medieval se organizó bajo la figura de facultades, aunque inicialmente este término se refería a la ‘facultas docendi’ que la institución daba a sus graduados al permitirle actuar como maestros y otorgarles la licencia ‘docendi’ (permiso para enseñar). Hoy día, este término, (facultad) significa el conjunto de profesores y estudiantes que ejercen una rama del conocimiento. Las principales facultades de algunas universidades se reducían a cuatro: Artes Liberales, Medicina, Derecho y Teología. La primera, proporcionaba cultura básica para cualquier especialización. Era*

*el equivalente a la educación preuniversitaria o secundaria. Los estudiantes entraban luego a las escuelas de gramática, que es la actual educación primaria. Los estudiantes ingresaban antes de cumplir los quince años de edad.*

*Para obtener la licenciatura, el aspirante debía hacer el juramento de ‘no haber sobornado al jurado’, por lo que ya existía la presunción de que había examinadores que eran pagados por el futuro graduado. Para que el Licenciado tuviera el derecho a enseñar, debía tener 21 años de edad y jurar ante el Rector, que había estudiado artes durante seis años y debía, además, comprometerse a respetar los privilegios de la universidad” (Ávila, 1997: Parte 4).*

Sin embargo, “...la universidad era más bien una especie de conservatorio y no un lugar de innovaciones pedagógicas o científicas. En general, los maestros se limitaban a estudiar los libros y a discutirlos” (Bayen, 1978: 27). Los estudiantes preferían el dictado a la toma de apuntes y a pesar de diversos intentos de cambio, esta modalidad sobrevivió incluso hasta el siglo XX.

Es a partir del siglo XII, además, cuando los profesores empiezan a agruparse en defensa de la disciplina escolar, preocupados por la calidad de la enseñanza; del mismo modo, los alumnos comienzan a crear comunidades para protegerse del profesorado. La evolución de este proceso y su conjunción con el conjunto de factores enunciados define las características de las primeras universidades.

La primera universidad en nacer fue la Universidad de Bolonia, a fines del siglo XI (1088). Tiene su origen en las escuelas municipales, característica que la diferencia de las otras grandes universidades europeas, con origen episcopal, como las de Oxford, París o Salamanca. Fue la primera en tener estudios reconocidos universalmente y estatutos propios; se destacó por sus escuelas de Derecho<sup>84</sup> y de Humanidades y como una anécdota pertinente a nuestro estudio, es de destacar que el rector era elegido de entre los estudiantes<sup>85</sup>.

La siguiente universidad creada fue la de París (1150), bajo el nombre de Colegio de Sorbona, unión de las escuelas de Notre Dame, de San Víctor y de Santa Genoveva<sup>86</sup> y reconocida en lógica y teología. A partir de la segunda mitad del siglo XII, “la autorización

---

<sup>84</sup> El código de Justiniano, escrito en el siglo VI y redescubierto en el siglo XI, que presentaba un sistema jurídico coherente y sofisticado en el que la ley no era sólo una colección de la vieja legislación, sino un sistema lógico basado en principios de justicia, se convirtió, junto a la compilación de un conjunto de leyes canónicas realizada hacia 1140, en la base de la escuela de Derecho formada en Bolonia.

<sup>85</sup> “El modelo de Bolonia surgió de los ímpetus estudiantiles que buscaban profesores; ellos participaban directamente en el gobierno y administración universitaria. Bolonia llegó a poseer en sus aulas hasta diez mil estudiantes en el siglo XII. Dante y Petrarca la visitaban frecuentemente. En esta institución para ser Rector-Estudiente había que ser clérigo, tener 24 años de edad, estudiar quinto año y vestir traje talar (la sotana)” (Ávila, 1997: Parte 2).

<sup>86</sup> La Universidad de París, “llamada la Gran Universidad Teológica, nació para prestar servicio a las necesidades de la Iglesia Católica y era gobernada por los profesores, que formaron una corporación que luchó para defender su autonomía ante el canciller y la autoridad civil. Al Papa se recurría en caso de litigio. En esta época, se practicaba la libertad de cátedra debido al auge de las discusiones y de la lógica” (Ávila, 1997: Parte 2). El primer Estatuto orgánico universitario, fue emitido por el legado papal Roberto Courcon a la universidad de París en 1215 (Escobar Triana, 1999).

para enseñar la concedía el sector eclesiástico la cual era conferida en París por el cancellor del cabildo de Notre Dame” (Ávila, 1997: Parte 1).

Para evitar que los universitarios ingleses se desplazasen al continente para estudiar en esta última, recibiendo así la educación parisina, se crea la Universidad de Oxford (1167) -la más antigua de habla inglesa, creada en primer lugar por Enrique II pero no concretada hasta finales de siglo, cuando se aprueban sus estatutos. En el siglo XIII, precisamente por desavenencias de un grupo de profesores de la Universidad de Oxford, se crea la Universidad de Cambridge (1209). En ese siglo se crean, entre otras, en Francia las universidades de Toulouse (1229) -segunda universidad creada en Francia- y Montpellier (1289); en Italia, Padua (1222), Nápoles (1224) y Siena (1240); y en España Palencia (1208), Salamanca (1220)<sup>87</sup>, la Complutense de Madrid (1293), Valladolid (1293) y Lérida (1297).

“Estas universidades se fundaron al mismo tiempo que se construían catedrales...El desarrollo de las universidades, aunque fue creado y mantenido por los príncipes, iba estrechamente ligado a la autoridad de la Iglesia que, en Occidente, había pasado a ser lo que fuera en otro tiempo la autoridad romana” (Bayen, 1978: 60).

“Algunos aspectos de la organización variaban según la universidad que se tratara. Unas como la de París, constituían agrupaciones de maestros, otras, como la de Bolonia, corporaciones de estudiantes, y otras, como la de Salamanca, corporaciones de estudiantes y maestros” (Barsky y Dávila, 2004: 27).

Con esas características, el siglo XIV continuó siendo testigo de una amplia expansión de las universidades medievales en Europa. Por ejemplo, en España, se fundó la universidad de Huesca (1354); en Francia, las de Aviñón (1303), Orleáns (1306) y Perpiñán (1379) y en Italia, La Sapienza de Roma (1303) y la de Florencia (1349); en las que “se hacen patentes los efectos del movimiento humanista del Renacimiento” (Bayen, 1978: 63), en contraste con la hasta entonces rigurosa formación profesional. Mientras, “Alemania y los Países Bajos no tuvieron universidades propias hasta la segunda mitad del siglo XIV” (Ávila, 1997: parte 3). Justamente en el centro de Europa, el emperador germánico Carlos IV impulsó la creación de la Universidad Carlos en Praga, primera en Europa central, autorizada por el Papa Clemente VI en 1347, básicamente para la formación de juristas de su administración; la que mantuvo una gran influencia hasta mediados del siglo XV. Por esos años, el rey de

---

<sup>87</sup> En España, el rey leonés Alfonso IX fundó a fines de 1218 o principios de 1219 el Studium Salmantino, actual Universidad de Salamanca. Alfonso X protegió el Estudio y le otorgó su Estatuto en 1254 (en el libro de *Las siete partidas* se regula el funcionamiento de la institución), obteniendo en 1255 gracias al papa Alejandro IV, la validez universal a los títulos de Salamanca (salvo en Bolonia y París) y el uso de un sello propio.

Polonia, Casimiro El Grande, impulsó la creación de la Universidad de Cracovia, autorizada por el Papa Urbano V en 1364, en la que también se destacó la Facultad de Derecho y fue la única universidad en Polonia hasta la creación de las de Wroclaw en 1811 y de Varsovia en 1818 (Bayen, 1978). También por esos años, se fundaron en esa región las universidades de Viena (1365), Heilderberg (1386), Colonia (1388) y Erfurt (1392).

En el siglo XV, el fenómeno de crecimiento de las instituciones universitarias se extiende por todo el continente europeo y se suman universidades como Rostock (1419) en Alemania, Lovaina (1425) en Bélgica, Basilea (1460) la más antigua de Suiza, Upsala (1477) en Suecia; Glasgow (1451) en Escocia y en España, Barcelona (1450), Zaragoza (1474), Palma de Mallorca (1487) y la de Alcalá de Henares (1499), primera universidad renacentista, moderada, humanista y universal, cuyo modelo ejercerá, junto al de Salamanca, una fuerte influencia en la universidad latinoamericana.

En síntesis, la universidad europea medieval, aparece en el siglo XII y se desarrolló con vigor hasta el siglo XV, en un momento en que los Estados aún no existían como tales y en el que la idea política básica era la Cristiandad. Es concebida como un conservatorio y no como un lugar de innovaciones científicas, en manos de una corporación o asociación de profesores y alumnos dotada de una cierta unidad, con estatutos y privilegios concedidos y reconocidos por la corona y la iglesia, originada en escuelas en los monasterios y catedrales, denominadas Studium Generales, que se transformaron en espacios de discusión de un conocimiento que se adquiriría con la lectura –desaparece la clase magistral-, con exámenes y evaluaciones inéditos hasta ese momento, que además otorgaban títulos con validez fuera de ellas y que evolucionaron hasta transformarse en la principal institución para el procesamiento del conocimiento del mundo moderno. En este período, las artes y la filosofía adquieren el rango de propedéuticas; la teología, el derecho y la medicina, de profesiones y el resto de las disciplinas son consideradas oficios.

La invención de la imprenta por Gutemberg en 1450, ofreció un nuevo y formidable método de información a las universidades cuya incipiente utilización inicial coincidió con el fin del medioevo y el comienzo del Renacimiento y con él, del mundo moderno, que difunde el Estado Nacional y hace que las universidades pierdan progresivamente su carácter de instituciones de la Cristiandad. La menor influencia de la iglesia en las universidades a partir del siglo XV, que había sido la principal promotora de la expansión universitaria en la época; es una consecuencia directa de la consolidación de los Estados-nación y del surgimiento de la Reforma protestante y la Contrarreforma, a partir del concilio ecuménico de Trento (1545-1563), con la creación o apogeo de órdenes religiosas

católicas como los jesuitas, en medio de guerras religiosas que provocan la división de las universidades en católicas y protestantes.

“La Reforma tuvo su máxima expresión en la Universidad de Ginebra (Suiza) creada por el propio Calvino en 1559. También se fundaron (en Prusia) Marburgo (1527); Königsberg (1542); Jena (1558)” (Ávila, 1997: parte 3) y Wittenberg (1502); en los Países Bajos, Leyden (1574)<sup>88</sup> y en Francia, Estrasburgo (1621).

“La Contrarreforma tuvo su artillería principal en las añejas universidades españolas, Salamanca, Valencia y Barcelona (además de Granada -1531- y Santiago de Compostela -1566-). Luego, se fundaron otras en Oviedo (1604)” (Ávila, 1997: parte 3), Leipzig (1409), Dillingen (1554), Wurzburg (1582), Groninga (1614) y Halle (1694) en Alemania; Gratz, Salzburgo (1582) y Viena en Austria; Dublín (1592) en Irlanda.; Douai (1562) en Francia; Vilna (1578) en Rusia y Utrecht (1636) en los Países Bajos.

En el siglo XVI, en los albores de la Edad Moderna, se podían contabilizar en Europa setenta y nueve universidades (Ávila, 1997: parte 3). El proceso de expansión de la educación universitaria en Europa, se consolida parcialmente en los siglos XVII y XVIII. El pensamiento de la Ilustración, representado por Isaac Newton influirá fuertemente en las ciencias y en la llamada filosofía natural, mientras que el de John Locke<sup>89</sup> influirá en la moral y en la psicología.

A pesar de que “el sentido y el objetivo de la universidad ilustrada giraban en torno de los valores éticos de autonomía y realización individuales; su proyecto se servía de una educación filosófica, filológica y artística en consonancia con el espíritu de una política liberal que hasta finales del siglo XIX aspiró a una armonía entre el progreso científico e industrial, y los valores éticos y estéticos del clasicismo y el Renacimiento” (Subirats, 2004: 67).

Newton promoverá un desarrollo de los principios matemáticos y mecánicos. Habrá avances en mecánica celeste, sólida, hidrodinámica, óptica y acústica, termodinámica y electricidad. Del Estado nacerán nuevas disciplinas y profesiones como ingeniero, economista y diplomático (Pozo Ruiz, 2005[b]).

---

<sup>88</sup> Cuna de la libertad académica –de enseñar y de aprender- junto a Göttingen (1737) y Berlín (1810).

<sup>89</sup> En filosofía, como empirista, trataba problemas que realmente preocupaban a las personas de su época: “Nuestra posición aquí no es conocer todas las cosas, sino aquellas que afectan a nuestra conducta” (Locke, 1689). En política, planteaba que la soberanía emana del pueblo, que la propiedad privada es el derecho básico, anterior a la constitución de los Estados, que el Estado tiene como misión principal proteger ese derecho, así como las libertades individuales de los ciudadanos y que los poderes legislativos y judicial deben estar separados, así el Rey está sometido a las leyes.

“La publicación de los *Principia* de Newton, en 1687, dio un impulso decisivo a la ciencia, iniciando así un proceso cuya característica general será su evolución a espaldas de los establecimientos tradicionales de enseñanza. Los mejores científicos europeos no tardaron en admitir la nueva dirección impresa a la ciencia; pero la enseñanza se mantuvo, en general, refractaria a la admisión de las nuevas doctrinas; y el desarrollo científico se realiza así en establecimientos extrauniversitarios, normalmente llamados Academias” (Pozo Ruiz, 2005[a]).

Sin embargo, un conjunto de países refleja en sus universidades estos avances, enseñando los principios newtonianos o el pensamiento empirista y liberal de Locke. Holanda los encabeza con la universidad de Leyden a la que siguen en Inglaterra, Cambridge y Oxford, más tarde en Escocia, Glasgow y Edimburgo (1583), en Suecia la universidad de Upsala, en Alemania la Academia de Berlín –fundada por Leibniz en 1711- y las universidades de Gotinga (1734) y Halle, en Italia, la de Padua y en Austria la de Viena, por citar a las más representativas del proceso (Pozo Ruiz, 2005[b]).

En el resto de Europa, en los siglos XVII y XVIII, en particular en España, la calidad de la enseñanza se resiente en un proceso general decadente que termina afectando a la universidad, que se vuelve reaccionaria al progreso, desligada incluso de la vida intelectual y religiosa, inmersa en la rutina docente, apartada del estudio de la ciencia, descuidada de la calidad de sus profesores y perdiendo matrícula notablemente.

“Los Colegios y Universidades de toda Europa, por su postura opuesta a los nuevos principios, van distanciándose cada vez más de este movimiento general hacia la Historia Natural, la Química, la Física experimental, las Matemáticas” (Pozo Ruiz, 2005 [a]).

Esta situación va creando una profunda separación entre la universidad y la sociedad. “En aquella, anquilosada en sus moldes antiguos, los estudios se convierten cada vez más en una rutina que se mantiene por su propia inercia. Mientras, la sociedad evoluciona en un sentido cada vez más utilitarista, bajo la influencia de los hombres de la Enciclopedia<sup>90</sup>, y niega valor a las Humanidades, nombre con el que suelen englobar al conjunto de estudios a los que las Universidades se aferran, impartiendo una enseñanza inadecuada para su tiempo y su sociedad” (Pozo Ruiz, 2005 [a]).

Ante tamaña crisis, surge el ‘despotismo ilustrado’ en los Estados monárquicos europeos, que tomó las ideas filosóficas de la Ilustración y “la instrucción superior pasa a ser cosa del

---

<sup>90</sup> El Enciclopedismo es un movimiento filosófico y pedagógico de la Ilustración, expresado a través de la *Enciclopedia* publicada en Francia en el siglo XVIII por Diderot y D'Alembert que pretendió resumir todo el saber de su época.



Estado en este siglo (XVIII)” (Pozo Ruiz, 2005[b]). El sometimiento de la universidad al Estado trae como consecuencia que la selección y el nombramiento de los profesores y la disposición de los cargos directivos, sea competencia exclusiva del Gobierno.

La universidad europea del Renacimiento, en resumen, se afianzó en el nacimiento de los Estados Nacionales, en el siglo XV y en la declinación del poder de la Iglesia, inmersa en las luchas de la Reforma y la Contrareforma; y se extendió hasta el siglo XVIII. El debate se situó en el pensamiento de la Ilustración, en los valores éticos y estéticos del Renacimiento, en el espíritu de la política liberal y en el desarrollo de la ciencia en armonía con el desarrollo industrial que preparaba la Primera Revolución. La resistencia de ciertas universidades a involucrarse en la producción de los nuevos conocimientos, pusieron a la institución en crisis en un momento clave del desarrollo de las naciones, donde los Estados la necesitaban y estos reaccionaron de diversas formas.

Las características contrastadas de este proceso definieron los distintos modelos que le dieron forma a la educación superior en el siglo XIX y condicionaron definitivamente los perfiles de las universidades en el mundo: El francés de Napoleón, el inglés de Newman y el alemán de Humboldt y Jaspers.

### **II.1.3. La idea de universidad en Francia, Napoleón Bonaparte (1769 – 1821)**

Francia, a partir de la revolución de 1789 configura un nuevo modelo educativo integral que consolidará Napoleón y que afectará fuertemente a sus universidades. La Convención vota una ley el 5 de septiembre de 1793<sup>91</sup> que suprime las universidades en su forma tradicional y a partir de ésta, la educación superior se organiza aplicando un nuevo sistema relacionado al estado centralista y burocrático que surge con la revolución, sobre la base de escuelas especiales superiores y autárquicas, organizadas como un servicio público nacional: Escuelas Autónomas - derecho, medicina, farmacia, letras y ciencias-; Politécnicas –una de ellas será la Escuela Politécnica de París-, destinadas a la formación de los cuadros técnicos y Normales Superiores, encargadas de crear los educadores que actuarían como difusores, en toda la nación, de la nueva cultura erudita de base científica. La función principal de ese modelo de universidad era la formación de docentes y funcionarios del Estado (Pérez Lindo, 1985).

---

<sup>91</sup> “Prácticamente, la enseñanza dejó de impartirse mucho antes de que apareciera el decreto de septiembre de 1793, que abolía todas las facultades del país” (Bayen, 1978: 85).

Entre 1806 y 1808, Napoleón implantó un vasto monopolio educacional buscando unificar políticamente y uniformizar culturalmente al conjunto de provincias producto de su conquista. En la búsqueda de cohesionar la Francia republicana, Napoleón le da el carácter estatal a la universidad, con una intención utilitaria y profesionalizante.

“Con la universidad imperial creada en 1808, se abre camino a un nuevo modelo distinto al concepto medieval. Ahora, el Estado la va a utilizar como aparato ideológico, por eso la sostiene económicamente, la organiza, establece sus planes de estudios, su administración y designa sus profesores” (Ávila, 1997: Parte 4).

La enseñanza superior francesa, luego de la Revolución y por un período de cien años (1793-1886), “impulsaba una universidad estatal, rígida, centrada en la docencia y exclusivamente formadora de profesionales” (Ávila, 1997: parte 4). Sin embargo, a pesar de su perfil profesionalista y alejado de la investigación, la reforma francesa sirvió para revitalizar y movilizar a la educación superior de principios del siglo XIX, distendida y descomprometida.

*La concepción universitaria napoleónica se caracteriza por el énfasis profesionalista, la desarticulación de la enseñanza y la sustitución de la universidad por la suma de escuelas profesionales, así como la sustitución de la investigación científica, que deja de ser tarea universitaria y pasa a otras instituciones (academias e institutos). La universidad se somete a la tutela y guía del Estado, a cuyo servicio debe consagrar sus esfuerzos mediante la preparación de los profesionales requeridos por la administración pública y la atención de las necesidades sociales primordiales. Su misión es, por consiguiente, proveer adiestramiento cultural y profesional a la elite burguesa, imprimiéndole a la vez, un particular sello intelectual: promover la unidad y estabilidad política del Estado (Tünnermann Bernheim, 1999: 25).*

La Universidad Napoleónica hace que el modelo francés encontrara imitadores: Hispanoamérica tomó mucho del modelo en el siglo XIX y países como Rusia siguen hoy fuertemente influidos por el modelo napoleónico.

#### **II.1.4. La idea de universidad en Inglaterra, John Henry Newman (1801 – 1890)**

El modelo de universidad propuesto por el cardenal católico inglés John Henry Newman, entre 1850 y 1860, primer rector de la Universidad Católica de Dublín (1854), influye directamente en la universidad inglesa y es diametralmente opuesto al pensado en la Francia contemporánea. El pensamiento de Newman refleja el ideal de la educación inglesa en la época victoriana, expresado en la creación de una elite de hombres dotados de una preparación general y de una determinada actitud ante la vida. La función principal de la universidad era la educación y formación de la clase dirigente (Pérez Lindo, 1985).

“Newman expresó sus ideas en una serie de ‘nueve discursos pronunciados ante los católicos de Dublín’ en 1852 y en ‘conferencias ocasionales y ensayos dirigidos a los miembros de la universidad católica’, en 1858” (González Cuevas, 1997), que fueron recopilados en una única obra llamada *The Idea of a University*, publicada en 1873.

Newman en esa obra, se preocupó de clarificar lo que la Universidad es y lo que exige para merecer ese nombre y lo sintetizó en cinco puntos: “la definición de su esencia y la descripción de sus caracteres; la delimitación y la señalización inconfundible de sus objetivos; la perfecta demarcación de sus divisiones naturales, de sus regiones y de sus áreas de conocimiento; la distinción de la irrenunciable función docente y discente respecto de su complementaria tarea investigadora y por último, la necesidad de separar convenientemente la dirección, la administración y la gestión de la institución universitaria, de aquellas otras tareas que constituyen su distintivo esencial y su verdadera razón de ser, cual es en primer lugar la transmisión y renovación de conocimientos de nivel superior y secundariamente la innovación y el progreso en la investigación científica” (Rodríguez Molinero, 2003).

El pensamiento de Newman respecto a la Universidad se propone justificar el estudio de la Teología como Ciencia; mostrar que el respeto a la ortodoxia católica no es incompatible con el ambiente de libertad y de comprensión que es necesario para la existencia de una universidad y establecer que el fin principal de una universidad es la ‘educación liberal’ de sus alumnos.

En esa línea dice que “la religión y el conocimiento no se oponen mutuamente –y no porque sean mutuamente indiferentes, sino porque están relacionados indivisiblemente, o más bien porque la religión forma parte de la materia del conocimiento” (Newman, 1873).

Referido a la educación liberal que promovía Newman, ésta se basaba en el sistema de Oxford, concebido como el conjunto de conocimientos y la disciplina intelectual que debe tener un individuo, independientemente de su actividad profesional o de su especialización. La misión de la educación liberal es dotar al estudiante de hábitos y formas de pensar que amplíen su horizonte espiritual y disciplinen y ordenen su capacidad de juicio y el ejercicio de su inteligencia. El conocimiento para la educación liberal, no es sólo un medio para alcanzar otros fines, sino que es un fin en sí mismo, que tiene un propósito tangible, real e idóneo.

Newman plantea que la razón de ser de la universidad es transferir conocimientos. En ese sentido reflexiona que “una universidad consiste, y siempre ha consistido, en la demanda y la oferta de algo que sólo ella puede satisfacer: La comunicación del conocimiento pero,

sobre todo, el establecimiento de relaciones y lazos entre el maestro y quien aprende. Su principio constitutivo es esta atracción moral entre una y otra clase de personas” (Newman, 1873).

Su planteo es tan determinante que lo lleva a sostener que la investigación no es uno de los fines esenciales de la Universidad y tampoco la formación de científicos por lo tanto, “en su perspectiva la universidad no estaba allí para crear conocimientos, su propósito era diseminar lo mejor de aquello que se pensaba y se conocía del mundo” (Edel Navarro, 2006). La investigación como tal es más bien propia de otras instituciones, como las academias científicas, promovidas por el Iluminismo desde el siglo XVIII.

Dice Newman que “la Universidad es el lugar en que se enseña el conocimiento universal. Esto implica que su objeto es, por una parte, intelectual, no moral; y por la otra, que es la difusión y extensión del conocimiento, más que el avance del conocimiento. Si su objeto fuese el descubrimiento científico y filosófico, yo no veo por qué una universidad debía tener estudiantes” (Newman, 1873).

Es por eso que afirma que “descubrir y enseñar son funciones diferentes; son también dones distintos y no se encuentran frecuentemente juntos en la misma persona. Quien dedica el día a dispensar sus conocimientos a quienes acuden a él, difícilmente tiene el tiempo o la energía para adquirir nuevos conocimientos” (Newman, 1873).

Por último, sugiere que una Universidad, para ser tal, debe contar al menos con facultades de Teología, Filosofía y Letras, Derecho y Economía, Medicina y Ciencias. Ninguna de ellas deberían faltar y pueden sumar además, algunas posibles secciones como Filosofía, Literatura, Bellas Artes, Astronomía, Geografía y Biología.

Se basa precisamente en la idea de la ‘unidad del conocimiento’, en la que todas esas ramas del saber están en íntima relación entre sí, porque son en realidad parte de un todo imprescindible para la formación liberal. Para ser capaz de transferir conocimientos desde esa unidad, la Universidad debe ser un ‘imperio del saber y la cultura’, caracterizado por un ambiente de intercambio de ideas y en el que se discutan el ámbito, la función y las relaciones de cada rama de la ciencia.

### II.1.5. La idea de universidad en Alemania, de Wilhelm von Humboldt (1767 – 1835) a Karl Jaspers (1883 – 1969)

La Universidad Alemana fue modelo para la universidad europea y aún influye, por su concepción paradigmática, en todo el mundo. Surge en 1809, a partir de la fundación de la Universidad de Berlín “como respuesta o reacción contra la invasión napoleónica” (Ávila, 1997: Parte 4). Los promotores del modelo universitario alemán fueron el entonces ministro y fundador de la Universidad de Berlín, Wilhelm von Humboldt y varios de sus primeros profesores, entre los que se encontraban los pensadores Johann Gottlieb Fichte y Friedrich Schleiermacher.

La fundación de la Universidad de Berlín, que representaba ‘La Nueva Universidad’, como se la llamó, no fue pensada como una instancia prusiana para mejorar la formación profesional, ni para corregir la enseñanza, sino que fue fruto del espíritu nacionalista que se desarrollaba en Prusia, en tiempo de las guerras napoleónicas. Fue creada en la capital, para despertar y perfeccionar el espíritu creador alemán y para permitir el cambio de ideas y la influencia cultural en los grupos sociales que dominaban el estado prusiano, elevando así su nivel cultural y promoviendo en ellos el espíritu nacional. En esta concepción, el Estado ponía de manifiesto su voluntad de educar al pueblo mediante la universidad, a partir de recuperar y exaltar la esencia de sus valores. Es por eso que el punto de apoyo fundamental de todo ese proceso fue la Facultad de Filosofía, desde la historia y la naturaleza y se extendió inmediatamente a la Facultad de Derecho y a la Facultad de Medicina (Heidegger, 2000).

Pero la gran transformación de la universidad -la revolución académica-, en la Europa del siglo XIX, la constituyó el surgimiento en Alemania, de ‘la moderna universidad de investigación’, que piensa a la Universidad como una corporación al servicio de la ciencia, en la que ciencia e investigación serán la clave de la idea alemana de Universidad.

Esa universidad transformada se convirtió en el gran teatro del avance científico, debido a la fecunda interacción entre la investigación y la enseñanza superior, elocuentemente argumentada por Humboldt en términos que mantienen plena vigencia:

*[L]a presencia y la cooperación de los alumnos es parte integrante de la labor de investigación, la cual no se realizaría con el mismo éxito si ellos no secundasen al maestro. Caso de que no se congregasen espontáneamente en torno suyo, el profesor tendría que buscarlos, para acercarse más a su meta, mediante la combinación de sus propias fuerzas, adiestradas pero precisamente por ello más propensas a la unilateralidad y menos vivaces ya, con las fuerzas jóvenes, más débiles todavía, pero menos parciales, también y afanosamente proyectadas sobre todas las direcciones (von Humboldt, 1959).*

“El siglo XX ha mostrado acabadamente cuánto más fructífera resulta, tanto para la enseñanza como para la investigación, esa concepción de Humboldt, que la alternativa de separar ambas actividades, encomendando la primera labor a las universidades y la segunda a las academias” (Arocena y Sutz, 2001). Ya en 1810 aquel lo había establecido con claridad:

*Cuando se dice que la universidad sólo debe dedicarse a la enseñanza y a la difusión de la ciencia y la academia, en cambio, a la profundización de ella, se comete, manifiestamente, una injusticia contra la universidad. La profundización de la ciencia se debe tanto a los profesores universitarios como a los académicos y en Alemania más todavía y es precisamente la cátedra lo que ha permitido a estos hombres hacer los progresos que han hecho en sus especialidades respectivas. En efecto: la libre exposición oral ante un auditorio entre el que hay siempre un número considerable de cabezas que piensan también juntamente con la del profesor, espolea a quien se halla habituado a esta clase de estudio tanto seguramente, como la labor solitaria de la vida del escritor o la organización inconexa de una corporación académica. El progreso de la ciencia es, manifiestamente, más rápido y más vivo en una universidad, donde se desarrolla constantemente y además a cargo de un gran número de cabezas vigorosas, lozanas y juveniles. La ciencia no puede nunca exponerse verdaderamente como tal ciencia, sin empezar por asimilársela independientemente y en estas condiciones, no sería concebible que de vez en cuando e incluso frecuentemente, no se hiciese algún descubrimiento (von Humboldt, 1959: 215-216).*

Dicha ‘revolución académica’ se consolidó precisamente durante el período en que el auge de las tecnologías basadas directamente en la ciencia, como la electricidad o la química orgánica, motorizaba una Segunda Revolución Industrial, una de cuyas facetas mayores la constituyó ‘el matrimonio de la ciencia con las artes prácticas’. El ‘modelo alemán’ demostró ser más eficiente que el modelo napoleónico y el inglés de Newman, que asignaban la investigación a organismos separados de la universidad, aunque en Francia e Inglaterra, estos organismos cumplieran una tarea fundamental.

En ese contexto, Max Weber complementaba el pensamiento original de Humboldt, desde un enfoque sociológico y antipositivista del modelo, afirmando que “el progreso científico es una parte, y por cierto la más importante, del proceso de intelectualización al que estamos sometidos desde hace milenios y frente al cual es frecuente, en nuestros tiempos, colocarse en una posición de tipo extraordinariamente negativo” (Weber, 2004: 18), pero “es igualmente cierto, por otra parte, que la exposición de los problemas científicos de manera tal que una mente no preparada, pero bien dotada, pueda entenderlos y –lo que sería para nosotros lo más decisivo- pueda llegar a formarse conceptos propios, es quizá la más difícil de las tareas pedagógicas. ...este arte es un don personal y no depende en absoluto de las cualidades científicas del investigador”. En esto coincide con Newman, pero desde su perspectiva, “las universidades deben acreditar ambas exigencias, la investigación y la enseñanza. Si esas dos aptitudes se encuentran en un solo hombre, es

absolutamente por casualidad. La vida académica es por lo tanto un desenfrenado azar” (Weber, 2004: 12-13).

La investigación se complementó con la educación de postgrado, que nació en la Universidad de Berlín, con la forma de estudios avanzados que otorgan títulos y grados académicos, cuando ésta obliga a los estudiantes que aspiren el título de doctor, a elaborar y defender públicamente una tesis que sea producto de una investigación científica, desarrollada individualmente y bajo la guía y supervisión de un profesor y crece bajo la influencia de la Ilustración y de la Revolución Industrial, es decir, mientras se asentaba el sistema capitalista en el mundo (Ávila, 1997: Parte 4)<sup>92</sup>. “Su aparición y desarrollo es producto de las necesidades económicas e intelectuales de dicho sistema en lo que se refiere a formación sistemática de investigadores científicos, profesionales especializados, dirigentes empresariales y docentes de alto nivel” (Morles, 1988).

Jaspers, más de un siglo después de los inicios de esta ‘escuela alemana’, fundamenta filosóficamente su idea de universidad, la que se asimila a la de Newman, tanto por su concepción como unidad y no como suma de centros y escuelas, como por el rechazo de la concepción utilitaria de la universidad y por su distanciamiento de la pura racionalidad. Para Jaspers, la universidad no es una comunidad o acumulación de ciencias, sino de personas: sabios y estudiantes, dedicados vitalmente a buscar la verdad. Sin embargo, centra la idea en el cultivo de la ciencia, la que constituye la tarea primordial para que pueda existir una libre búsqueda de la verdad, reivindicando su concepción liberal. En ese sentido, la enseñanza se fundamenta en la base científica que reciben los estudiantes, pues la universidad sólo puede dar una formación científica. El Estado por su parte, hace posible la existencia de la universidad y en consecuencia, tiene derecho a supervisar pero no a intervenir su funcionamiento.

La Universidad tendría en esta visión tres objetivos inseparables: investigación, enseñanza y cultura. La investigación en una ciencia no se hace fecunda cuando se desarrolla — excepto para cuestiones muy particularizadas— en institutos especializados, sino cuando se produce en relación con las otras ciencias: este ambiente se encuentra en la Universidad. La educación, considera el modelo socrático en el que el maestro y el alumno se plantean conjuntamente el empeño vital por alcanzar la verdad y si bien esta educación no se pone como objetivo primario la mejora de la persona del alumno, la consigue como una

---

<sup>92</sup> “Estudiantes y profesionales extranjeros deseosos de obtener títulos de mayor jerarquía e impacto social, se marcharon a Alemania, cuestión que obligó a los Estados Unidos a ofertar sus primeros cursos de postgrado en la Universidad de Yale, hacia el año 1860. Posteriormente, la Universidad John Hopkins, fundada en 1876, estableció exclusivamente estudios de postgrado, para detener el éxodo de profesionales estadounidenses hacia Alemania” (Ávila, 1997: Parte 4).

consecuencia necesaria. Y la cultura no puede ser difundida como un todo cerrado, sino como algo en movimiento, transmitido de modo vivo, que provoque interrogantes en los alumnos (Jaspers, 1923).

### **II.1.6. La idea de universidad en España, Ortega y Gasset (1883 – 1955)**

Ortega coloca a la cultura y no a la ciencia en el centro de las tareas universitarias, sin renegar de ésta ni, obviamente, de la enseñanza superior. En su obra *Misión de la Universidad* plantea que ésta no es primordialmente el cultivo de la ciencia, sino que se basa en dotar al hombre medio de un conocimiento que le permita ser un hombre culto y profesional, a la altura del tiempo en que vive.

Ortega define la cultura como un sistema de ideas vitales que cada tiempo posee y que guían la existencia humana y justifican las decisiones que en cada momento adopta el hombre. Plantea que “el hombre nace siempre en una época. Esto significa que es forzoso vivir a la altura de los tiempos, y muy especialmente a la altura de las ideas del tiempo. Cultura es el sistema vital de las ideas en cada tiempo. Por eso es ineludible crear de nuevo en la universidad la enseñanza de la cultura o sistema de las ideas vivas que el tiempo posee” (Ortega y Gasset, 1930).

Cuando plantea ‘crear de nuevo la enseñanza de la cultura’ reivindica a la universidad de la Edad Media, en la que la ‘cultura general’ era “el sistema de ideas sobre el mundo y la humanidad que el hombre de entonces poseía. Era, pues, el repertorio de convicciones que había de dirigir efectivamente su existencia” (Ortega y Gasset, 1930).

Plantea genéricamente que “la escuela, como institución normal de un país, depende mucho más del aire público en que íntegramente flota, que del aire pedagógico artificialmente producido dentro de sus muros. Sólo cuando hay ecuación entre la presión de uno y otro aire la escuela es buena” (Ortega y Gasset, 1930), en consecuencia critica la idea de imitar modelos contemporáneos exitosos, planteando que “aunque fuesen perfectas la segunda enseñanza inglesa y la Universidad alemana, serían intransferibles, porque ellas son sólo una porción de sí mismas. Su realidad íntegra es el país que las creó y mantiene” (Ortega y Gasset, 1930). De todos modos, critica el modelo de universidad alemán planteando que su culto a la ciencia produjo la desintegración cultural del hombre moderno.



En la idea de Ortega, la enseñanza universitaria aparece integrada por tres funciones: I. Transmisión de la cultura. II. Enseñanza de las profesiones. III. Investigación científica y educación de nuevos hombres de ciencia. Refiriéndose a la transmisión de la cultura, plantea un conjunto de materias que debieran enseñarse como disciplinas culturales y no como ciencias proponiendo que:

*Hay que hacer del hombre medio, ante todo, un hombre culto -situarlo a la altura de los tiempos-. Por tanto, la función primaria y central de la Universidad es la enseñanza de las grandes disciplinas culturales. Estas son: 1. Imagen física del mundo (Física). 2. Los temas fundamentales de la vida orgánica (Biología). 3. El proceso histórico de la especie humana (Historia). 4. La estructura y funcionamiento de la vida social (Sociología). 5. El plano del Universo (Filosofía) (Ortega y Gasset, 1930).*

Refiriéndose a la enseñanza, plantea con crudeza que “en vez de enseñar lo que, según un utópico deseo, debería enseñarse, hay que enseñar sólo lo que se puede enseñar, es decir, lo que se puede aprender” (Ortega y Gasset, 1930).

Por último, refiriéndose a la investigación científica y a la formación de hombres de ciencia, Ortega no niega en absoluto la importancia de la ciencia a la que define como “sólo investigación: plantearse problemas, trabajar en resolverlos y llegar a una solución”; tampoco niega la importancia de la investigación, afirmando que “investigar es descubrir una verdad o su inverso: demostrar un error”. Ve en ellas, “el humus donde la enseñanza superior tenga hincadas sus voraces raíces”, pues reconoce que “si la cultura y las profesiones quedaran aisladas en la Universidad, sin contacto con la incesante fermentación de la ciencia, de la investigación, se anquilarían muy pronto en sarmentoso escolasticismo” (Ortega y Gasset, 1930). Pero Ciencia e Investigación deben ocupar ‘una zona circular’ a la universidad y no intentar absorber su centro ni usurpar la auténtica misión de ésta que es la cultura. Afirma que “la Universidad es distinta, pero inseparable de la ciencia. Yo diría: la Universidad es, además, ciencia” (Ortega y Gasset, 1930).

En síntesis, la universidad europea del siglo XIX, en el transcurso entre la primera y la segunda revolución industrial, en un período signado por el desarrollo del transporte terrestre y marítimo y la mundialización del comercio con eje en Europa; se debate entre tres modelos de universidad: En la Francia imperial, Napoleón le da carácter estatal a la universidad, con una intención utilitaria y profesionalizante de consolidar el Estado y tras él, homogeneizar al imperio; alejándola de la investigación que deja de ser tarea universitaria y pasa a otras instituciones (academias e institutos). En la Inglaterra colonial, el ideal de la educación de la época victoriana está expresado en la creación de una elite de hombres dotados de una preparación general y de una determinada actitud ante la vida, capaces de

extender su cultura y esa filosofía a todo el vasto imperio británico; y a través de su ideólogo más claro, el cardenal Newman, plantea que la razón de ser de la universidad es transferir conocimientos y secundariamente lo es la innovación y el progreso en la investigación científica. La investigación como tal, al igual que en la universidad napoleónica, es más bien propia de otras instituciones, como las academias científicas. Alemania, por el contrario, piensa a la Universidad como una corporación al servicio de la ciencia, en la que ciencia e investigación son la clave de la idea alemana de Universidad en la que la investigación se complementó con la educación de grado y de postgrado. A pesar de que todos estos modelos aportaron a la conformación de la universidad del siglo XX, la universidad alemana fue, sin dudas, la que mejor interpretó el proceso por venir. No obstante, es Ortega y Gasset, ya iniciado el siglo XX, quien salda y enriquece el debate, situándolo en la búsqueda de un nuevo equilibrio que coloca a la cultura y no a la ciencia en el centro de las tareas universitarias, sin renegar de ésta ni, obviamente, de la enseñanza superior, sino integrándolas al plantear que ‘el hombre medio’ debe estar a la altura de las ideas vitales que cada tiempo, es decir, de su propia cultura.

## **II.2.Evolución del modelo universitario europeo en América Latina**

### **II.2.1. La universidad colonial**

“Suele hablarse de la Universidad Latinoamericana, pero cuando se mira a la historia, una división se impone. En la sección americana del imperio portugués la universidad realmente no existió, mientras que, en la América que fuera conquistada por los españoles, la universidad es una institución cuya trayectoria de más de cuatro siglos se inicia con la conquista misma y se vio profundamente alterada por una ‘revolución’, el Movimiento de la Reforma Universitaria, que se desencadenó cuando en Brasil la universidad, en sentido propio, todavía no existía<sup>93</sup>” (Arocena y Sutz, 2001).

“En América Latina y el Caribe, la Universidad fue creada antes que el resto de la educación y por muchísimo tiempo, fue la única institución que impartió enseñanza postsecundaria” (Tünnermann, 1996: 17).

*Explicaciones de carácter más bien pragmático señalan como factores que determinaron las primeras fundaciones, entre otros, los siguientes:*

---

<sup>93</sup> “Portugal no creó ninguna universidad en el Brasil durante la época colonial, la universidad portuguesa de Coimbra asumió buena parte de las tareas que en los dominios españoles desempeñaron las universidades coloniales” (Tünnermann, 1999: 13). La primera Universidad en Brasil fue creada en 1920 y fue la de Río de Janeiro, hasta ese momento la educación superior la impartían escuelas profesionales superiores.

a) La necesidad de proveer localmente de instrucción a los novicios de las órdenes religiosas que acompañaron al conquistador español, con el fin de satisfacer la creciente demanda de personal eclesiástico, creada por la ampliación de las tareas de evangelización.

b) La conveniencia de proporcionar oportunidades de educación, más o menos similares a las que se ofrecían en la metrópoli, a los hijos de los peninsulares y criollos, con la finalidad de vincularlos culturalmente al imperio y, a la vez, preparar el personal necesario para llenar los puestos secundarios de la burocracia colonial, civil y eclesiástica. Por otro lado, las dificultades de las comunicaciones, arriesgadas y costosas, aconsejaban impartir esa instrucción en las colonias;

c) La presencia, en los primeros años del período colonial, en los colegios y seminarios del Nuevo Mundo de religiosos formados en las aulas de las universidades españolas, principalmente Salamanca, deseosos de elevar el nivel de los estudios y de obtener autorización para conferir grados mayores. De ahí que las gestiones para conseguir los privilegios universitarios fueron con frecuencia iniciadas por estos religiosos de alta preparación académica (Tünnermann, 1999: 12-13).

“Salamanca y Alcalá de Henares (ver parágrafo II.1.2.), las dos universidades españolas más famosas de la época, fueron los modelos que inspiraron las fundaciones universitarias en el Nuevo Mundo. Entre ambas existen diferencias bastante significativas, que se proyectaron en sus filiales del Nuevo Mundo, dando lugar a dos tipos distintos de esquemas universitarios que prefiguraron, en cierto modo, la actual división de la educación universitaria latinoamericana en universidades ‘estatales’ y ‘privadas’ (fundamentalmente católicas)” (Tünnermann, 1999: 14).

Salamanca respondió en sus orígenes a la idea de una universidad al servicio de un ‘Estado-nación’, con cierta independencia del poder civil. El latín era el idioma universitario obligatorio, aunque con el tiempo, algunas materias comenzaron a explicarse en castellano. El método de enseñanza consistía en la *lectio* o lectura a *viva voce* por el catedrático o lector del texto señalado, seguida de las correspondientes explicaciones que se complementaban con la *disputatio*, que activaba la docencia con la participación de los estudiantes en la formulación de dudas, aportes y objeciones con relación a las conclusiones que proponía el profesor. El modelo de Alcalá de Henares, en contraste, correspondió más bien al de un convento-universidad (Tünnermann, 1999: 14-16).

*Las dos fundaciones universitarias más importantes del período colonial, Lima y México, ambas del año 1551, fueron creadas por la corona y tuvieron el carácter de universidades mayores, reales y pontificias. Su influencia en las restantes universidades del Nuevo Mundo fue decisiva. Sus constituciones y estatutos, inspirados en la tradición salamantina hasta en los menores detalles, fueron adoptados o copiados por muchas otras universidades del continente. En su trayectoria evolucionaron hasta constituirse en ‘universidades del virreinato’, y son las precursoras de las universidades nacionales de América Latina. Santo Domingo, en cambio, puede considerarse como el antecedente de las universidades católicas o privadas (Tünnermann, 1999: 17-18).*

Justamente, “a menos de medio siglo del descubrimiento, cuando ‘aún olía a pólvora y todavía se trataba de limpiar las armas y herrar los caballos’, según la frase del cronista

Vázquez, se establece en Santo Domingo –hoy República Dominicana-, en 1538, la primera Universidad del Nuevo Mundo” (Tünnermann, 1996: 17).

Cuando todavía no había ninguna universidad en lo que sería los Estados Unidos, en Latinoamérica se crean, en 1551, como mencionamos, las Universidades de San Marcos de Lima y de México, además de la Real y Pontificia Universidad de Santiago de la Paz y de Gorjón, también en Santo Domingo, en el año 1580 la Universidad de Santa Fe de Bogotá, en 1586 la Universidad de San Fulgencio en Quito, Ecuador, en 1594 la Universidad de San Luis, también en Ecuador, en 1621 las universidades de Córdoba en la Argentina<sup>94</sup>, San Miguel en Chile y de San Francisco Javier en Bogotá, en 1622 las universidades Pontificia de Santo Tomás de Aquino en Santiago de Chile, San Ignacio de Cuzco en Perú y San Gregorio Magno en Quito y en 1624 las universidades de San Francisco Javier en Yucatán, México y de San Francisco Javier en Chuquisaca (hoy Sucre), Bolivia.

“A la época en que Harvard fue fundada (1636) América Latina contaba con 13 Universidades” (Tünnermann, 1996: 17) y “de las 33 universidades que se fundan en América durante el período colonial, 8 desaparecen casi sin dejar rastro. Las demás, con contadas excepciones, subsisten precariamente. Los alumnos son escasos y provenían principalmente de los grupos hegemónicos del orden colonial” (CINDA, 2007: 18).

Si bien algunas no llegaron a funcionar antes de la finalización del citado período, siguieron, entre otras, la Universidad del Rosario en Colombia, (1653), San Carlos de Guatemala (1676), San Cristóbal de Huamanga (1680), Santo Tomas de Aquino en Quito (1688), San Antonio Abad en Cuzco (1692), La Habana (1721) y Caracas (1721), la Pencopolitana en Concepción, Chile (1724), la Real Universidad de San Felipe, en Santiago de Chile (1738), Quito (1791), Guadalajara en México (1792) y Antioquia en Colombia (1803). La última universidad erigida por los españoles fue la de León de Nicaragua en 1812.

Las viejas universidades europeas adquieren su autonomía luchando “contra los poderes eclesiásticos tanto como contra los poderes laicos” (Le Goff, 1965), “por el contrario, en el Nuevo Mundo, las universidades son importadas y su establecimiento es otorgado *desde arriba y desde fuera*, por un acto administrativo” (Brunner, 1990: 14-15). “Lo que se importa,

---

<sup>94</sup> Los Estudios Superiores se iniciaron en el Colegio Máximo de Córdoba, dirigido por el obispo Juan Fernando de Trejo y Sanabria, en el año 1613, cuando pertenecía a los jesuitas y aún no tenía la autorización para conceder grados.

por decisión de los poderes laicos y religiosos, es pues una institución cuya *idea de universidad* responde al modelo medieval europeo” (Arocena y Sutz, 2001).

“Fueron transplantadas y recibidas aquí junto con el poder real y con la cruz. “El funcionamiento de cada universidad fue autorizado en virtud de su propia real cédula o bula pontificia de erección, o por ambos dispositivos en el caso de las que eran a la vez ‘reales y pontificias’ ” (Tünnermann, 1999: 13). Unas fueron autorizadas por el Papa, como las de Santo Domingo, Bogotá y Quito; otras por el Rey, como en los casos de las Universidades de México, Lima y Santiago de la Paz (Santo Domingo). “Al igual que en Europa, su tierra de origen, la universidad americana quedó colocada desde su propia instalación en el Nuevo Mundo entre los poderes eclesiástico y real. Pero, a diferencia de las viejas universidades europeas, ella nació de la voluntad de esos poderes antes que desarrollarse ‘contra ellos’, como ocurrió en París, Oxford o Bolonia” (Brunner, 1990: 14-15).

*Ahora bien, en el Viejo Mundo, la Universidad fue una creación colectiva original. Pero su evolución histórica la mantuvo al margen de las corrientes culturales más renovadoras de la época en que la misma fue transplantada al Nuevo Mundo. El Renacimiento apenas la rozó. La ciencia moderna se creó y desarrolló en otros ámbitos. El libre examen, la experimentación, la atención a la práctica, el programa baconiano<sup>95</sup> de aplicación de la ciencia naciente al progreso humano fueron rasgos especialmente ajenos a la cultura dominante de la España imperial (Arocena y Sutz, 2001).*

Efectivamente, al ser trasplantadas a América las universidades coloniales también se constituyeron como corporaciones semi-eclesiásticas cerradas (jesuitas, dominicos, franciscanos, carmelitas, agustinos) cuyos criterios de pertenencia, contenidos y metodología de la enseñanza, estrictamente reglamentados, permanecieron sin cambios por casi dos siglos, sin involucrarse con la realidad de su medio, preocupadas por temas de nula importancia para el bienestar de la sociedad.

“Es en una de sus versiones más pobres que aquella ‘idea de universidad’ llegó a estas tierras, para dejar una huella duradera en las corrientes culturales dominantes, ajenas a las ciencias y a las ingenierías, despreciadoras de la tecnología y del trabajo práctico” (Arocena y Sutz, 2001).

“La universidad colonial fue una institución de funcionamiento a menudo precario, con grandes problemas para conseguir catedráticos de alto nivel, muy escasa actividad científica y no demasiados alumnos. Sin embargo, no sólo brindó una formación de tipo universitario a un número significativo de personas sino que también preparó a muchos jóvenes de 12 a

---

<sup>95</sup> Relativo a las teorías filosóficas de Francis Bacon (1561-1626) en el que la investigación científica es independiente del principio de la autoridad y del razonamiento escolástico y deductivo.

17 años, que después no siguieron estudios superiores pero fueron maestros, sacerdotes, funcionarios” (Arocena y Sutz, 2001). Justamente, “desde su establecimiento, la universidad jugó en América un papel crucial en las luchas por la hegemonía social, política y cultural, formando a un sector de las elites superiores y a la vez, a un número significativo de las intelectuales intermedias e inferiores, al tiempo que -por la propia estructura de la sociedad- ella se mantenía relativamente alejada del mundo de la producción y de la difusión de las técnicas” (Brunner, 1990).

Las ideas básicas que caracterizaron a la universidad colonial fueron Dios, la teología y la preocupación de ‘salvar al hombre’ y su modelo original fue de carácter unitario: “La estructura académica de la Universidad colonial respondió a una concepción y a un propósito muy definidos, lo que le permitió ser una institución unitaria. Se organizó como una totalidad y no como un simple agregado de partes, con una visión propia del mundo, del hombre y la sociedad” (Tünnermann, 1996).

*La pretensión de la universidad colonial de autogobernarse mediante la acción de sus claustros... constituye un antecedente importante de la autonomía universitaria, de la cual la universidad colonial jamás llegó a disfrutar plenamente. También debemos recordar la participación estudiantil en el claustro de consiliarios de algunas de estas universidades, así como el derecho a votar en el discernimiento de las cátedras de que disfrutaron sus alumnos, preciosos antecedentes de la co-gestión universitaria, que constituye una de las características de la universidad latinoamericana (Tünnermann, 1999).*

“...[D]onde mejor puede observarse el proceso de ‘americanización’ es en la Universidad de San Carlos de Guatemala (1676), donde también tuvo lugar, un siglo después, la reforma universitaria más profundamente inspirada por el espíritu de la Ilustración” (Tünnermann, 1999: 18). En 1769, se introdujo la física experimental en el curso de filosofía, que dejó de ser la base para llegar a la teología y se convirtió en un método de pensamiento para desarrollar la ciencia. A las once cátedras que normalmente se impartían en las universidades se le sumaron doce más, entre ellas retórica, matemática, física experimental y anatomía, se suprimió la limitación del texto único y se introdujo el sistema de lecturas obligatorias y de materias complementarias y se recomendó el uso del castellano en la cátedra, a la par del latín (Tünnermann, 1999).

En definitiva, “a la universidad colonial (del siglo XVIII) le correspondió formar a la elite criolla que asumió la conducción de las nuevas repúblicas” (Tünnermann, 1999: 23).

Como síntesis del proceso descrito, podemos decir que las universidades en América Latina, tuvieron su origen en el siglo XVI, por causas más bien prácticas, como la necesidad de la iglesia y de la corona española, de formar novicios para las órdenes

religiosas, los funcionarios de la burocracia colonial y nuevos formadores criollos, imbuidos de la cultura del imperio. Se extendieron hasta el siglo XIX, con un modelo medieval, al que el Renacimiento y el Iluminismo apenas la rozaron, y del que la ciencia y la tecnología se mantuvieron ajenas. No obstante, la clase dirigente que gobernó los Estados emergentes americanos en el siglo XIX se formó en la universidad colonial.

## **II.2.2. La universidad nacional –republicana- en la época de la emancipación**

“Como bien se sabe, la Universidad republicana se estructuró de acuerdo al denominado ‘modelo napoleónico’. La expresión designa a la forma organizacional de la educación superior francesa durante el siglo XIX” (Arocena y Sutz, 2001).

“La nueva universidad se implantó en la Europa Napoleónica como contraposición a la antigua; las inclinaciones nominalmente humanistas del pasado fueron sustituidas por un nuevo humanismo fundado en la ciencia, comprometido con la problemática nacional, con la defensa de los derechos humanos y empeñado en absorber y difundir el nuevo saber científico y tecnológico en que se basaba la revolución industrial” (Arocena y Sutz, 2001).

El traslado del modelo francés de universidad republicana a Latinoamérica no produjo el resultado esperado de reafirmación de los nuevos Estados y de generación de un modelo propio, asentado en el desarrollo nacional y así lo expresan diversos analistas caracterizados:

Arocena y Sutz analizan que el modelo francés se importó a Latinoamérica, “sumando defectos de la copia al original, pues si bien se imitó una parte de la misma: el sistema de facultades autárquicas; poco se hizo por montar una estructura de investigación, de la que el original por cierto no carecía” (Arocena y Sutz, 2001).

Tünnermann relata que “la república, tras las pugnas entre liberales y conservadores por el dominio de la universidad, que tuvieron lugar inmediatamente después de la independencia, no encontró mejor cosa que hacer con la universidad colonial, que sustituirla por un esquema importado, el de la universidad francesa, ideado por Napoleón...La reestructuración careció así del sentido de afirmación nacional que se buscaba para las nuevas sociedades” (Tünnermann, 1999: 24), resultando un perjuicio para el progreso local de la ciencia y de la cultura que ni siquiera “logró ampliar la base social de la matrícula estudiantil, que siguió siendo representativa de las clases dominantes” (Tünnermann, 1999: 26) durante todo el siglo XIX.

Luis Alberto Sánchez (1900-1994), prócer peruano, tres veces Rector de la Universidad de San Marcos afirma que “Como nuestras universidades republicanas empezaron por la profesión para arribar a la cultura, tuvimos y tenemos un conjunto de profesionales incultos y antiuniversitarios”.

Por último, Darcy Ribeiro concluye que “el modelo inspirador de las universidades latinoamericanas de hoy fue el patrón francés de la universidad napoleónica que, en realidad, no era una universidad sino un conglomerado de escuelas autárquicas” (Ribeiro, 1971), al menos en nuestro caso, elitistas, laicas y mayormente ligadas a los procesos productivos nacientes, en las que el “énfasis profesionalista postergó el interés por la ciencia misma...Por muchas décadas, en América Latina fue posible estudiar ingeniería civil, medicina o farmacia, más no matemáticas, biología o química” (Tünnermann, 1999: 25).

En efecto, la orientación profesionalista del modelo institucional de las universidades latinoamericanas se caracterizó por:

*...[E]l predominio de las escuelas profesionales de derecho, medicina, ingeniería y de las academias militares...La educación superior en América Latina, desde sus inicios, fue definida casi siempre como sinónimo de educación para las profesiones. De esta manera, alguna calidad fue preservada en las mejores escuelas de ingeniería y medicina; más también fue un factor de resistencia a las innovaciones oriundas de los nuevos grupos sociales que aspiraban a una educación superior más accesible, a la apertura de nuevas disciplinas y a las tentativas de mudanza provenientes de gobiernos y movimientos reformistas (Schwartzman, 1996: 31-32).*

“Con posterioridad a la Independencia de las repúblicas americanas, a las 25 universidades legadas por el orden novo hispánico, se agregan otras 50 en los siguientes 125 años, alcanzándose un número de alrededor de 75 en el año 1950, con una matrícula total de 266 mil alumnos; apenas un 1,9% del grupo en la edad típica de cursar estudios superiores” (CINDA, 2007: 19).

En los inicios de ese proceso, “en 1821, se crea la Universidad de Buenos Aires; en 1826 surgen, como reestructuraciones, la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Central del Departamento del Ecuador; en 1849 culmina la instalación formal de la Universidad del Uruguay” (Arocena y Sutz, 2001) y en 1890 fue creada la Universidad de La Plata (tercera en la Argentina e institución que enmarca nuestro objeto de estudio).

Sin embargo, “dos universidades establecidas al sur y al norte del continente, la una a mediados del siglo pasado y la otra a principios del actual, serán los modelos clásicos de la universidad nacional latinoamericana: La creada por don Andrés Bello en Santiago de Chile, en 1843, y la fundada por don Justo Sierra en México, en 1910” (Tünnermann, 1999:



26). La primera, denominada la ‘universidad de los abogados’ fue la que mayor influencia ejerció en el modelo de organización de las actuales universidades latinoamericanas.

*El nuevo esquema desplazó al clérigo como figura central de la universidad latinoamericana, sustituyéndolo por el abogado, formado principalmente a través del derecho romano y del código civil...el abogado, que asumió las más importantes funciones sociales y a quien correspondió estructurar las nacientes repúblicas, fue el producto típico de la universidad latinoamericana del siglo XIX. La universidad colonial preparaba a los servidores de la iglesia; la república debía dar ‘idoneidad’ a los funcionarios del Estado (Tünnermann, 1999: 26-27).*

“Al aparato estatal y a sus vértices, se llega por entonces también por la fuerza de las armas. El continente vive bajo gobiernos de generales y abogados, que pueden preocuparse o no de la educación en general, pero de cuyo campo de atención suelen estar muy lejos la ciencia, la tecnología y sus conexiones con el desarrollo de la producción” (Arocena y Sutz, 2001).

No obstante, estas instituciones nuevas o renovadas, se vinculan a un cometido esencial atribuido al sector público, el de desempeñarse como ‘Estado docente’, responsable de la educación nacional. Se esbozaba así una nueva *idea de universidad*, la ‘universidad nacional’, o ‘republicana’, cuya misión era promover la educación en todos los niveles, formar profesionales y en particular los cuadros del sector público e impulsar el cultivo de las disciplinas académicas (Brunner, 1990).

“La universidad republicana conservó la enorme gravitación sobre el conjunto de la enseñanza que caracterizó a la institución desde su origen colonial y que sólo gradualmente se irá modificando. Así por ejemplo, en el Uruguay, el reglamento de instalación de 1849 confió a la Universidad Mayor de la República, la totalidad de las ramas de la enseñanza, erigiendo así el monopolio estatal de la educación” (Arocena y Sutz, 2001). “Hasta 1877 -al sancionarse la Ley de Educación Común- la enseñanza primaria continuará dentro de la Universidad; recién en 1934 se le segregará la enseñanza media” (París, 1969: 163).

La segunda tendrá influencia tardía en la universidad republicana. La universidad de México (1910) pasa a ser autónoma en 1929 -a partir de una huelga estudiantil-, se denomina Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM- y se convierte en “el gran símbolo de la educación latinoamericana en época de la civilización científica” (Steger, 1974). En el discurso pronunciado en el acto de su creación en 1910, Justo Sierra diría que “la acción educadora de la universidad resultará entonces de su acción científica...” (Sierra Méndez, 1985), dejando establecido:

*Por una parte, el horizonte universal de los conocimientos que cultiva, independientemente de su carácter nacional y de su vocación al servicio de la sociedad, y por otra parte, la articulación y*

*coordinación entre la investigación científica y la educación superior. Se trata de un cambio significativo, tendiente a transformar la relación entre la universidad y el Estado, puesto que la investigación, que tradicionalmente había estado sujeta a los ministerios dependientes del poder ejecutivo, se ordena según la lógica académica y las disciplinas científicas adquieren un ámbito propio para su desarrollo pleno (Aranjo, Mier y Casanueva, 2003: 5).*

Efectivamente, “la fundación y la reforma universitarias en países de grandes posibilidades económicas como México o Brasil significó, bajo la influencia del positivismo, un tardío reconocimiento de aquellos mismos objetivos unitarios de autonomía cultural, progreso científico y democracia que inspiraron a la Ilustración europea” (Subirats, 2004: 68).

Sin embargo, en Hispanoamérica no prosperó el modelo de universidad alemán pensado por Humboldt y fundamentado filosóficamente por Jaspers, basado en la investigación y tampoco “prosperaron las academias e institutos que en Francia (superado parcialmente el modelo napoleónico) asumieron la tarea de promover el adelanto del conocimiento” (Tünnermann, 1996: 18). “La dinámica económica no apuntaba en esa dirección, las ideas predominantes tampoco y el modelo universitario no casualmente escogido como espejo, no paliaba esa carencia mayor” (Arocena y Sutz, 2001).

“...[P]ese a esfuerzos sostenidos de varios pioneros, las modernas ciencias de la naturaleza apenas si encontrarán un lugar de destaque. Esta tendencia vio facilitado su influjo por el modelo que inspiró a la ‘universidad republicana’ y a su vez, gravitó tanto en lo que de ese patrón inspirador se priorizó como en lo que se dejó a un lado” (Arocena y Sutz, 2001).

El fin del siglo XIX encuentra a la universidad latinoamericana republicana en un proceso de incubación de una crisis producto de no haberse constituido en un eje transformador contundente de los pueblos emancipados ni en un modelo exitoso y radicalmente diferente del propuesto por la universidad colonial, en un momento en el que las guerras y la expectativa de una mejor vida para muchas familias europeas, generaron fuerte corrientes migratorias y consecuentes demandas de movilidades sociales ascendentes en América.

*Las sociedades latinoamericanas siempre fueron muy estratificadas y sus instituciones de educación superior eran probablemente adecuadas, hasta inicios de este siglo XX, para dar a sus elites la cantidad limitada de educación formal que ellas deseaban. Las tensiones comenzaron a surgir cuando nuevos grupos sociales -hijos de inmigrantes, o de clases medias emergentes de las ciudades- comenzaron a entrar en el sistema educacional y a percibir que esas instituciones eran demasiado rígidas para expandirse y asumir nuevos roles (Schwartzman, 1996: 25).*

“Ello fue así, en particular, en los países donde la convergencia de una inmigración caudalosa y una temprana generalización de la educación pública elemental -ese gran proyecto de las naciones nuevas- elevó rápidamente el nivel promedio de instrucción” (Arocena y Sutz, 2001).

*La principal consecuencia de la gran proximidad entre las universidades y el poder, tal vez haya sido la intensa politización de los estudiantes y profesores universitarios, que hizo que los choques entre las elites gubernamentales y las académicas fueran constantes y llevaran a formas inesperadas de autonomía universitaria. En la medida en que los proyectos modernizadores eran colocados de lado por los gobernantes, estos eran incorporados por contra-elites que se formaban en los bancos académicos y ensayaban desde temprano la oratoria y la militancia político-partidaria que los llevaría al poder (Schwartzman, 1996: 33).*

“Así, las dinámicas sociales e ideológicas que fueron minando el orden oligárquico, tan firme todavía hacia 1900, llegarían a infiltrarse en las casas de estudios superiores, desde donde configurarían una de las principales vertientes antioligárquicas de la democratización latinoamericana” (Arocena y Sutz, 2001).

En definitiva, la universidad republicana del siglo XIX adoptó el modelo napoleónico para continuarse, con un énfasis profesionalista basado en el derecho, la medicina, la ingeniería y las academias militares, el que siguió postergando el interés de la universidad por la ciencia, la tecnología y sus conexiones con el desarrollo de la producción. La universidad emergente del período republicano fue la universidad nacional, cuya misión era formar profesionales, cuadros del sector público e impulsar el cultivo de las disciplinas académicas. El desarrollo científico recién genera sus primeros antecedentes fuertes en México, Brasil y Argentina, en los inicios del siglo XX, caracterizado en América Latina por recibir fuertes corrientes migratorias, en particular europeas, que promueven el sistema universitario como motor de una sociedad que busca progresar.

### **II.2.3. La Reforma Universitaria de 1918**

*El mundo había cambiado radicalmente, desde que la guerra mundial marcó el fin de la belle époque, demostrando la crisis del nacionalismo exacerbado y de la ilusión del progreso gradual e indefinido. Los regímenes absolutos caían, el éxito de la Revolución Rusa excitaba fantasías juveniles y encontraba la resistencia reaccionaria. El Estado-gendarme cedía paso al Estado-social, y un nuevo constitucionalismo colectivista se abría camino en Querétaro (México, 1917) y en Weimar (Alemania, 1919). La ciencia inventaba prodigios: cine, teléfono, gramófono, radio, automóvil, aeroplano. El arte desquiciaba sus vetustos moldes, y proliferaba en agrios y polémicos 'ismos' (Ciria y Sanguinetti, 1983: 22-23)*

En el contexto nacional, el “formidable impacto inmigratorio alteraba las viejas costumbres patriarcales. La urbanización y las migraciones internas, duplicando largamente

en sólo treinta y cinco años el porcentaje de concentración de las ciudades respecto al campo, anunciaba el advenimiento de una revolución” (Ciria y Sanguinetti, 1983: 21). Efectivamente, “las insurgencias suelen ocurrir cuando ritmos muy diferentes de cambio exacerban las contradicciones y tornan intolerable lo que hasta entonces era usual. Argentina era, en las primeras décadas del siglo, un país en curso de acelerada y conflictiva modernización económica, política y cultural” (Arocena y Sutz, 2001) y las universidades argentinas, desde la gestión institucional, no acompañaban en su voluntad de transformación ese proceso de cambios.

En 1918, la Argentina contaba con tres universidades nacionales: “[L]as de Córdoba (creada en 1613 y nacionalizada por Urquiza en 1854), Buenos Aires (creada en 1821 y nacionalizada por Roca en 1881 tras la federalización de la ciudad de Buenos Aires) y La Plata (creada en 1890, constituida en 1897 y nacionalizada por Quintana en 1905); y dos universidades provinciales, las de Santa Fe (creada en 1889 y nacionalizada por Yrigoyen en 1919) y Tucumán (creada en 1912 y nacionalizada, también por Yrigoyen, en 1921)” (Alterini, 2006: 190-191).

La universidad de Córdoba estuvo controlada por los jesuitas hasta su expulsión de América y luego por los franciscanos. Su función central por mucho tiempo fue la formación de clérigos y recién en 1864, a partir de la supresión de la Facultad de Teología y en consonancia con las tendencias universitarias republicanas del siglo, la universidad se organiza alrededor de la Facultad de Derecho pero conserva muchas de sus modalidades históricas. La universidad de Buenos Aires, por su parte, se fundó en un contexto de reorganización del Estado y su perfil fue claramente profesionalista -las primeras disciplinas enseñadas fueron Derecho, Ingeniería y Medicina-: Sin embargo reformó sus estatutos en 1906, producto del desajuste entre el perfil social de los estudiantes -muchos hijos de inmigrantes- y la elite del gobierno universitario. Por último, la Universidad de La Plata, nacionalizada en 1905, fue concebida en esa época por Joaquín V. González, su primer Rector, como una universidad científico experimental, buscando superar la dicotomía entre universidad científica y universidad profesional y planteando la necesidad de una utilización sistemática de los conocimientos científicos con la meta de contribuir al desarrollo económico del país. Paradójicamente, la presión de los alumnos fue inversa a la tendencia del discurso de esa época, buscando fortalecer las vertientes profesionales (Buchbinder, 1999).

*Esta Universidad anquilosada y pétrea es la que hallamos en la primera postguerra, en 1918. Su función es la misma de dos siglos antes: formar profesionales que siguen rutinariamente las mismas*

*carreras clásicas e impedir que la juventud entre a respirar la atmósfera del contaminado pensamiento universal. Nada de ciencias sociales, tan subversivas en el planteamiento de problemas. Nada de ciencias naturales, tan impregnadas de racionalismo y tan propensas a las actitudes jacobinas y anti-eclesiásticas. Nada de investigación científica, tan fácil a la corrupción racionalista. Nada de filosofía, aparte de una buera enseñanza escolástica - ética, moral, metafísica, lógica hecha inflexiblemente según la tradición de las universidades coloniales. ¿Dogmatismo? Materias inocuas, ausencia de investigación, de anhelo experimentalista o de pensamiento científico. Cada facultad, - rodeada de murallas - está obligada a vivir solitariamente, como una isla incomunicada y autosuficiente (García Nossa, 1985).*

“Era realmente imperiosa la necesidad de reformar el vetusto régimen universitario. La perpetuación en las cátedras de los incapaces. La parálisis o letargo del avance científico cultural. La olímpica indiferencia de rectores, decanos y profesores, por las necesidades y exigencias del alumnado; la arbitrariedad impuesta como estatuto directriz de las facultades, etc. etc. Todo reclamaba una radical enmienda de la caduca situación universitaria, inepta y estéril en la formación de auténticos ‘universitarios’ ” (Viñas, 1953: 4).

Aunque en Latinoamérica, los movimientos sociales propios de los años inaugurales del siglo XX agitaron, en Colombia durante el mandato presidencial de José Manuel Marroquín (1900-1904); en Uruguay con motivo del Primer Congreso de estudiantes americanos (1908) y en Córdoba, Argentina, diez años después; inquietudes en torno a la autonomía universitaria (Borrero Cabral, 2005); fue la Argentina, desde comienzos del siglo XX, la que se adelantó al resto de América Latina en el proceso de incorporación de nuevos sectores sociales a la universidad, dando cabida así a las aspiraciones de movilidad social ascendente de los hijos de inmigrantes. “Un punto de viraje en su historia lo constituyó el fin del control oligárquico sobre el gobierno, con la llegada a la presidencia en 1916 de Hipólito Yrigoyen” (Arocena y Sutz, 2001).

*En 1917, reivindicaciones de los estudiantes cordobeses -que protestan por la clausura del internado en el Hospital de Clínicas y también por la forma de provisión de las cátedras- no son atendidas. Los estudiantes organizan un Comité Pro-Reforma Universitaria que emite un Manifiesto a la Juventud Argentina: ‘La Universidad Nacional de Córdoba amenaza ruina, por la labor anticientífica de sus academias, por la ineptitud de sus dirigentes, por su horror al progreso y a la cultura, por sus mal entendidos prestigios y por carecer de autoridad moral. La juventud universitaria no quiere ni puede hacerse cómplice de la catástrofe, quiere que su corazón y su cerebro marchen a la par con el ritmo ascendente y fecundo de los nuevos ideales’ (Arocena y Sutz, 2001).*

“El estancamiento y la inmoralidad, que a su entender prevalecen en la Universidad, llevan al movimiento estudiantil a declarar la huelga general en marzo de 1918. Las autoridades universitarias clausuran la Universidad. La intervención de la misma es decretada por el gobierno nacional en abril, a pedido de los estudiantes. En Buenos Aires se funda la Federación Universitaria Argentina (FUA)” (Arocena y Sutz, 2001).

*El interventor instaura cambios en Córdoba, en cuyo marco deben elegirse nuevas autoridades, pero, según le dicen los estudiantes, 'la reforma implantada por usted ha sido defraudada por el juego de las camarillas que resurgen en su esencia'. El 15 de junio los estudiantes interrumpen el acto electoral, ocupan la sala donde está reunida la asamblea de profesores y desconocen la elección del nuevo rector. Se dirigen al Presidente de la República: 'Estamos atravesando una época de profunda renovación. La única autoridad que reconoce la colectividad estudiantil es la de ese superior gobierno.'* El 21 de junio ve la luz, el celeberrimo Manifiesto Liminar 'La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América' (Tünnermann, 1998: 112-113).

*El movimiento se extiende a todo el país; la FUA convoca a su primer congreso para analizar una nueva ley universitaria; clausurada por tiempo indeterminado la Universidad de Córdoba, su edificio es tomado para reiniciar las clases bajo dirección estudiantil; 83 estudiantes son detenidos y procesados por sedición; la huelga estudiantil se generaliza y a ella se incorporan algunos sindicatos; en la Cámara de Diputados el socialista Juan B. Justo denuncia que en esa Universidad se enseña todavía un 'punto muy peculiar en un país democrático como el nuestro', los 'deberes para con los siervos'; reclama una completa transformación de la institución; el gobierno nacional decreta una nueva intervención, que ejercerá el propio Ministro de Instrucción Pública, reformando los estatutos de la Universidad de modo tal que hace realidad varios reclamos del movimiento reformista; nuevas autoridades son electas y se reinician los cursos; en la Universidad de Buenos Aires, el filósofo Alejandro Korn es electo Decano de Filosofía y Letras con el voto estudiantil (Cúneo, 1988).*

“Desde el punto de vista propiamente universitario, el principal logro del MRU lo ha constituido la participación estudiantil en el gobierno de las casas de estudios superiores. Esa reivindicación fundacional fue expresada por el documento de los estudiantes cordobeses con palabras inolvidables, que cada generación de militantes estudiantiles sintió como el eco de su propia voz: ‘Reclama un gobierno estrictamente democrático y sostiene que el *demos* universitario, la soberanía, el derecho a darse el gobierno propio radica principalmente en los estudiantes’ ” (Arocena y Sutz, 2001).

“Dada su amplitud y sus ambiciones, este programa sigue siendo la bandera de lucha, tanto de los estudiantes, como de gran parte del profesorado latinoamericano, formado bajo su inspiración. Su piedra de toque es, sin embargo, el régimen del cogobierno, acusado por unos de degradar la universidad, de politizarla y de impedirle el ejercicio de sus funciones esenciales, y apreciado por otros como el gran motivo de orgullo de la universidad hispanoamericana” (Ribeiro, 1971: 87).

En resumen, las postulaciones básicas de la Reforma de Córdoba fueron:

- *El cogobierno estudiantil;*
- *La autonomía política, docente y administrativa de la universidad;*
- *La elección de todos los mandatarios de la universidad por asambleas con representación de los profesores, de los estudiantes y de los egresados.*
- *La selección del cuerpo docente a través de concursos públicos que aseguren la amplia libertad de acceso al magisterio;*
- *La fijación de mandatos con plazo fijo (cinco años generalmente) para el ejercicio de la docencia, sólo renovables mediante la apreciación de la eficiencia y competencia del profesor;*

- *La gratuidad de la enseñanza superior*<sup>96</sup>;
- *La asunción por la universidad de responsabilidades políticas frente a la Nación y la defensa de la democracia*;
- *La libertad docente*;
- *La implantación de cátedras libres y la oportunidad de impartir cursos paralelos al del profesor catedrático, dando a los estudiantes la oportunidad de optar entre ambos*;
- *La libre asistencia a las clases* (Ribeiro, 1971: 85).

\*\*\*

“Además de este decálogo, los estudiantes latinoamericanos lucharon, en los últimos veinte años, por una serie de recomendaciones concernientes a la elevación del nivel de calificación del profesorado y la mejora de las condiciones de enseñanza” (Ribeiro, 1971: 85), “la asistencia social de los estudiantes, la democratización del ingreso a la universidad; la Extensión universitaria, con el fortalecimiento de la función social de la universidad, la proyección al pueblo de la cultura universitaria y la preocupación por los problemas nacionales y la Unidad latinoamericana” (Tünnermann, 1999: 31).

*La Reforma de Córdoba trató de encontrar una respuesta americana a la crisis del momento. El ‘americanismo’ fue otra característica del Movimiento que conviene destacar, así como su denuncia del imperialismo. Ya en el Manifiesto de Junio de 1918, los jóvenes cordobeses aseguran estar viviendo una ‘hora americana’. Había llegado el momento de dejar de respirar aires extranjeros y de intentar la creación de una cultura propia, que no fuera simple reflejo o trasplante de la europea o norteamericana. La juventud, bajo el impacto de la guerra mundial, aspiraba a terminar con el vicio de ‘querer regir la vida americana con mente formada a la europea’. Esta actitud del reformismo merece ser subrayada, pues aun cuando no dio todos los frutos esperados, su vocación de originalidad latinoamericana señaló un rumbo que los actuales procesos de renovación universitaria no deben perder de vista.*

*En su americanismo la juventud expresaba el anhelo de superar todas las formas de dependencia. De ahí que Gabriel del Mazo llegara a decir que la Reforma ‘es uno de los nombres de nuestra Independencia’... de la ‘vieja Independencia, siempre contenida o adulterada, pero siempre pugnante por revivir y purificarse’* (Tünnermann, 1998: 108).

El movimiento reformista “se trató de un movimiento latinoamericano que surgió en la Argentina, al darse allí una serie de factores que precipitaron su irrupción y no de una proyección latinoamericana de un fenómeno argentino” (Tünnermann, 1998: 114). “Sin desmedro de ello, notaríamos que la especificidad argentina fue fundamental para que el episodio de Córdoba resultara a la vez dramático y exitoso, motivo nada menor de su enorme impacto” (Arocena y Sutz, 2001).

“El Movimiento de la Reforma Universitaria arraigó con fuerza particular en ciertos países del continente donde lo alimentaban, tanto la evolución específica de las

---

<sup>96</sup> A pesar de la gratuidad de la enseñanza superior no figura directamente en el ‘Manifiesto Liminar’ del 21 de junio de 1918; documento fundamental del Movimiento Reformista, autores estudiosos de la historia de la Universidad en América Latina, como Darcy Ribeiro (1971: 85) o Carlos Tünnermann (1999: 31) lo incluyen en sus postulados, seguramente por entenderlo como un concepto presente en el espíritu y en el discurso reformista.

universidades como el ascenso de las clases medias y el vigor del movimiento democratizador antioligárquico” (Arocena y Sutz, 2001). “Esa distancia entre una renovación ideológica, a la vez muy ambiciosa y muy imprecisa y objetivos concretos modestos, pero claros, se manifiesta en un movimiento que es acaso el más característico de la corriente antioligárquica: El de reforma universitaria, que en la primera posguerra se difunde por Latinoamérica a partir de Argentina” (Halperin Donghi, 1993).

Repercutió ante todo en Perú, en donde “en 1919, los estudiantes de San Marcos acogieron el ideario de la Reforma de Córdoba. Al año siguiente, el primer Congreso Nacional de Estudiantes, reunido en Cuzco, adoptó una resolución de gran trascendencia para el Movimiento: la creación de las ‘Universidades Populares González Prada’, uno de los mejores aportes del reformismo peruano. En estos centros confraternizaron obreros, estudiantes e intelectuales, ampliándose el radio de influencia de la Reforma” (Tünnermann, 1998: 115).

*Las principales aspiraciones estudiantiles fueron aceptadas por el gobierno y también por la Asamblea Constituyente, aunque luego, como en casi todo el continente, sufrieran los vaivenes impuestos por gobiernos de facto. El reformismo peruano aparece como el más politizado; una de sus vertientes condujo a la fundación del APRA, la Alianza Popular Revolucionaria Americana, por quien fuera Presidente de la Federación de Estudiantes, Víctor Raúl Haya de la Torre; la vertiente marxista fue orientada por José Carlos Mariátegui, de cuyos famosos ‘Siete Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana’ se ha dicho que vincularon a las reformas universitarias con las reformas sociales en general (Arocena y Sutz, 2001).*

“A partir de 1920 el reformismo se manifestó con vigor en Chile, Uruguay, Colombia, Guatemala, Ecuador, Bolivia, El Salvador, Cuba y Paraguay” (Arocena y Sutz, 2001). Se expresó de manera muy específica en el México post-revolucionario, donde en 1929 es aprobada una ley orgánica universitaria que establece la participación de toda la comunidad en el gobierno de las casas de estudios. En el contexto de la muy agitada historia anterior y posterior de la Universidad Nacional (Pallán Figueroa, 1989), “en 1929 y 1933, los estudiantes lucharían por conseguir que su Universidad fuera autónoma de hecho y de derecho, como se había previsto en el dictamen de las comisiones de instrucción pública que precedió a su creación” (González, 1986: 15).

“El movimiento alcanzará también a Puerto Rico y al conjunto de Centroamérica...Su plataforma se va extendiendo al incorporar, según los casos, reivindicaciones sindicales, reclamos democratizadores, consignas antiimperialistas. Se encuentra rápidamente con los nacientes movimientos obreros y se vincula con la organización de las izquierdas. Marcado por reiteradas victorias y derrotas, estrechamente vinculadas con los avances y los



retrocesos de la democracia en el continente, sus avatares han jalonado la historia latinoamericana” (Tünnermann, 1998: 116-117).

“Córdoba llenó el imaginario político-intelectual de la joven generación latinoamericana e inauguró el ciclo heroico de la reforma universitaria, el mismo que se cerró en los '70, en medio del control militar de las universidades y de la apertura de la enseñanza superior a las dinámicas del mercado” (Brunner, 1990: 21).

*“En realidad, si bien en un contexto bastante diferente, todavía en los procesos de transición a la democracia de los '80 en el Sur del continente los movimientos estudiantiles desempeñarán un rol destacado y las consignas clásicas -autonomía y cogobierno tripartito de las universidades públicas- formarán parte de plataformas... El Manifiesto de Córdoba será la fuente doctrinaria de un Movimiento verdaderamente continental y el punto de referencia compartido por las militancias estudiantiles latinoamericanas durante casi un siglo. Todavía se escuchan sus ecos en los claustros, en los que ha sido la voz más vigorosa de la tradición idealizada” (Arocena y Sutz, 2001).*

En síntesis, “La idea clave de esa revolución puede ser resumida así: se trataba de democratizar a la Universidad para convertirla en herramienta de la democratización de la Sociedad” (Arocena y Sutz, 2001). Sin embargo, “el desarrollo de la universidad no ha sido un proceso tranquilo ni uniforme, sino lento, irregular y hasta violento. Ella (la universidad) ha sido como ahora, el reflejo de lo que sucede en la sociedad. La universidad no es la que moldea a la sociedad sino al revés” (Ávila, 1997: parte 3).

La hipótesis que parece quedar demostrada por varios autores e investigadores (Ávila, 1993; Tünnermann, 1996; Morles, 1988) en el proceso de evolución de la universidad, es “que desde que aparecieron las universidades, han librado una dura batalla por la autonomía y libertad” (Ávila, 1997: parte 3).

En ese sentido, es bueno aclarar que, a pesar de que el Movimiento Reformista Universitario concretó el proceso de mayor significación en la historia universitaria latinoamericana, el movimiento estudiantil en Latinoamérica tuvo una gravitación histórica durante todo el siglo XX y a lo largo de sucesivas generaciones:

*La del centenario representó el despertar de la conciencia latinoamericana ante los embates del capitalismo extranjero; la del año 20 mostró la vigilia de estos pueblos frente a un mundo desgarrado por la trágica secuencia de la posguerra; la del año 30 expresó más claramente las ansias proletarias y populares por una nueva sociedad; después de años en que primaron la desorientación y el desencanto, la del año 60 levantó la bandera de la lucha armada contra la reacción interna y el imperialismo extranjero. La juventud universitaria - proyección de las capas medias - es como una veleta que gira con el viento: si sopla desde la derecha, de las entrañas de la alta burguesía, coludida con los terratenientes y las empresas multinacionales, se torna indiferente y conformista, pero si viene de la izquierda, desde el corazón del proletariado y de los sectores pobres, se enervoriza y desborda (Wais, 1975: 13).*

## II.2.4. La evolución de la universidad argentina a partir de la Reforma

Las reformas del '18 tendieron a otorgar el control de las universidades a quienes eran los protagonistas de la vida académica (Buchbinder, 2005); sin embargo, en el período posterior a la Reforma hasta el inicio de la consolidación definitiva de la democracia en la Argentina en 1983, éstos se debatieron en un proceso pendular de defensa de sus postulados, teñido de intereses y circunstancias políticas que impidieron desarrollar instancias superadoras. Los desencuentros, algunos violentos, entre el movimiento estudiantil –en algunas ocasiones acompañados por autoridades universitarias y grupos de profesores- y los diferentes gobiernos, sean estos democráticos o militares, muchas veces en defensa de legítimos intereses y muchas otras no, postergaron el proceso de transformación de la universidad argentina y carecieron de propuestas innovadoras de peso que fueran implementadas.

Son ejemplos principales de este proceso contradictorio, en orden cronológico<sup>97</sup>, la resistencia a la contrarreforma conservadora de 1922 en el gobierno de Marcelo T. de Alvear (1922-1928); la participación de la FUBA en la caída del gobierno constitucional de Hipólito Yrigoyen (1928-1930) en 1930; la oposición de la FUA al gobierno golpista del general José Uriburu (1930-1932)<sup>98</sup> y a sus sucesores conservadores Agustín Justo (1932-1938), Roberto Ortiz (1938-1942) y Ramón Castillo (1942-1943) en la llamada 'década infame' y el rechazo en esa época al imperialismo inglés y posteriormente al nazismo.

También merecen destacarse la oposición y resistencia de la FUBA al golpe militar de 1943 y a los presidentes impuestos Pedro Ramírez (1943-1944) y posteriormente Edelmiro Farrell (1944-1946); la posterior resistencia de la FUA y la FUBA al gobierno constitucional de Juan Domingo Perón iniciado en 1946 y su participación, junto a profesores, en la 'Revolución Libertadora' que produjo su derrocamiento en 1955. Aunque los argumentos legítimos de la oposición de los estudiantes al gobierno de Perón fueron la supresión del cogobierno y el cercenamiento de la autonomía universitaria; un dato a observar, sin embargo, fue que Perón instituyó el régimen de dedicación exclusiva en 1947, la plena

---

<sup>97</sup> En el período posterior a la Reforma de 1918, la investigación universitaria adquirió relevancia en la Argentina y se reflejó en la creación de una serie de institutos de investigación. También la incorporación de la práctica a las clases teóricas y los programas de extensión. Este proceso reformista se prolongó en la década del treinta. Además, "la crítica al profesionalismo (universitario) se convertiría, por varias décadas, en un tema central de las discusiones sobre el carácter de la enseñanza universitaria en la Argentina" (Buchbinder, 1999: 67), sin embargo, "ya en 1895, el 57 por ciento de los profesionales universitarios nacidos en la Argentina eran abogados, escribanos o procuradores" (Buchbinder, 1999: 68); en 1930 un 62% de los alumnos universitarios estudiaba abogacía, procuración, notariado o medicina, en 1960, un 45% de los estudiantes de la UBA seguía medicina o derecho y todavía en el año 2003, el 45% de los estudiantes del país se concentraban en ciencias de la salud, económicas y derecho.

<sup>98</sup> En el Gobierno de Uriburu "se modificaron los estatutos universitarios censurando, fundamentalmente, la participación estudiantil en los consejos directivos" (Mollis, 2007: 8).

gratuidad de la enseñanza universitaria y la supresión del examen de ingreso; además creó en 1948 la Universidad Obrera<sup>99</sup>, hoy Universidad Tecnológica Nacional (Buchbinder, 1999) y la población estudiantil de las universidades casi se triplicó entre 1946 y 1955 pasando de algo más de cincuenta mil alumnos a más de ciento cuarenta mil.

La normalización universitaria -en un período denominado ‘Reformista’ que duró hasta ‘la noche de los bastones largos’<sup>100</sup> en 1966- implicó una convivencia con los sucesivos gobiernos militares y democráticos, que respetaron la autonomía universitaria y el cogobierno –Pedro Aramburu (1955-1957), Arturo Frondizi (1958-1962), Luis María Guido (1962-1963) y Arturo Illia (1963-1966)-, que incluyeron algunos avances académicos, de infraestructura, de servicios estudiantiles, de transferencia, de difusión y de extensión universitaria y ciertos conflictos importantes, como la resistencia al artículo 28 del decreto ley de reorganización universitaria de 1958 que permitía la creación de las universidades privadas<sup>101</sup>.

En el período ‘Reformista’ (1955-1966), se instauró en la universidad la autonomía académica y administrativa, la autarquía financiera, el cogobierno, los concursos públicos de antecedentes y oposición para los profesores y la periodicidad de cátedra, además de un mayor desarrollo científico –en 1959 se creó el CONICET<sup>102</sup>-, la actualización de los planes de estudio, la creación de nuevas carreras, el mecanismo de promoción directa como alternativa a los exámenes finales y la creación de los departamentos de Extensión (Buchbinder, 1999).

Por último, después de 1966, la politización de la vida académica se acentuó y estuvo signada por la resistencia violenta a la intervención de la universidad en el gobierno de facto

---

<sup>99</sup> En el Capítulo II, art. 9 de la Ley 13.229, sancionada el 19 de agosto de 1948 se establece la creación de la Universidad Obrera Nacional como institución superior de enseñanza técnica, con el objeto de formar integralmente profesionales de origen laboral, destinados a satisfacer las necesidades de la industria argentina. Al egresado se le otorgaba el título de Ingeniero de Fábrica en las especialidades correspondientes. En 1952, por el Decreto 3014/52, se aprobó un nuevo Reglamento de organización y funcionamiento con carácter de Universidad, alcanzando el estatus definitivo de Universidad Nacional por la Ley 14.855 (Ley de Autonomía) del 14 de octubre de 1959. Hoy la Universidad Tecnológica Nacional cuenta con dependencias académicas en 30 ciudades argentinas.

<sup>100</sup> La noche del 29 de julio de 1966, la policía desalojó en forma violenta –haciéndolos pasar por una doble fila de soldados que los golpeaban con sus bastones y culatas- a autoridades, profesores, estudiantes y graduados que ocupaban cinco facultades de la Universidad de Buenos Aires (UBA), en oposición a la decisión del gobierno militar de intervenir las universidades y anular el régimen de cogobierno. Como consecuencia de estos hechos, unos 300 profesores y científicos destacados se fueron de la Argentina.

<sup>101</sup> Las universidades nacionales tenían, desde 1886, el derecho exclusivo de otorgar títulos habilitantes de las profesiones científicas, a partir de la Ley Avellaneda, una ley de carácter profesionalista que fue “el primer instrumento legal en la Argentina para regular el funcionamiento de las casas de estudios superiores” (Buchbinder, 1999: 63). “Dos años antes, en 1884, se había sancionado la ley 1420 que instauró en la Argentina la educación gratuita, laica y obligatoria” (Buchbinder, 1999: 65).

<sup>102</sup> El CONICET “fue creado en 1958, en base al Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) de Francia, su primer presidente fue el Dr. Bernardo A. Houssay (Premio Nobel 1947)” (Molteni, 2005: 161).

de Juan Carlos Onganía (1966-1970) con la participación fundamentalmente estudiantil en 'El Cordobazo'<sup>103</sup> de mayo de 1969 y después de un período de tensa calma, el recrudecimiento de la lucha armada durante los gobiernos también de facto, de Roberto Marcelo Levingston (1970-1971) y Alejandro Agustín Lanusse (1971-1973), los gobiernos constitucionales de Juan Domingo Perón<sup>104</sup> (1973-1974) y María Estela Martínez de Perón (1974-1976), llegando a un enfrentamiento franco y a una cruenta represión<sup>105</sup> que dejó ya definitivamente de lado la discusión universitaria como cuestión primera, en los gobiernos militares de Jorge Rafael Videla (1976-1981)<sup>106</sup>, Leopoldo Fortunato Galtieri (1981-1982)<sup>107</sup> y Reinaldo Benito Bignone (1982-1983).

Todo este largo proceso de diecisiete años de intervenciones y violencia, de muertos y desaparecidos, que en Latinoamérica se sintetizó en la década del ochenta como 'la década perdida' (Tünnermann, 1999: 53), trajo como consecuencia la 'prescindibilidad' de profesores, cupos de ingreso, aranceles y una tremenda penuria financiera que hizo de la mera existencia de la universidad su primera prioridad (Ciria y Sanguinetti, 1983: Tomos I y II). Sin embargo, lo más grave fue que, "la represión política del movimiento estudiantil condujo a un vaciamiento intelectual de las universidades, y a la obstrucción de sus formas más espontáneas y creativas de comunicación" (Subirats, 2004: 69).

Recién en los últimos veinticinco años de democracia, conformados por las presidencias de Raúl Ricardo Alfonsín (1983-1989), Carlos Saúl Menem (1989-1999), Fernando De la Rúa (1999-2001)<sup>108</sup>, Eduardo Duhalde (2002-2003) y Néstor Kichner (2003-2007), "nuevamente el cogobierno y la autonomía fueron los principios que dominaron la reorganización de las universidades" (Buchbinder, 1999: 105); se eliminaron los cupos, aranceles y exámenes de ingreso, se restablecieron los concursos, y aunque todavía el proceso está en desarrollo y en muchos aspectos aún es incipiente, se volvió a promover la investigación mediante dedicaciones exclusivas, incentivos, becas y subsidios, se revisaron y

---

<sup>103</sup> El 29 de mayo de 1969, se produjo en la ciudad de Córdoba un importante movimiento obrero de protesta a un conjunto de medidas económicas autoritarias, antiobreras y desindustrializantes, de fuerte repercusión social, al que se unió espontáneamente la casi totalidad de las agrupaciones estudiantiles de la ciudad.

<sup>104</sup> En un corto período de seis meses que marcaron el retorno de Perón desde su exilio en España, éste fue precedido por Héctor J. Cámpora (1973-1973) y Raúl Lastiri (1973-1973)

<sup>105</sup> Según la CONADEP, Comisión Nacional para la Desaparición de Personas, el 21% de los desaparecidos durante el 'Proceso Militar' eran estudiantes.

<sup>106</sup> Onganía fue sucedido, en una corta transición, por Roberto Eduardo Viola (1981-1981) y Carlos Alberto Lacoste (1981-1981).

<sup>107</sup> Galtieri fue sucedido en una transición de doce días por Alfredo Saint-Jean (1982-1982).

<sup>108</sup> La renuncia del Presidente De la Rúa en diciembre del 2001, produjo una sucesión de acuerdos políticos en un período de transición en el que se sucedieron en la Presidencia por días, Ramón Puerta (20/12-23/12), Adolfo Rodríguez Saá (23/12-30/12) y Eduardo Caamaño (30/12-02/01/2002).

reformularon los planes de estudio y se creció además en los vínculos con el sector público y empresario, en los estudios de posgrado, en los desarrollos para la transferencia científico-tecnológica, en la asistencia técnica, en la capacitación extracurricular y en la extensión universitaria. En este nuevo período democrático, se crearon nuevos institutos universitarios y universidades –las universidades públicas nacionales pasaron de 26 a 38<sup>109</sup>; los institutos universitarios públicos pasaron de 2 a 6; las universidades privadas pasaron de 21 a 41 y los institutos universitarios privados pasaron de 2 a 14; además se crearon una universidad provincial, una internacional y una extranjera-.

Se observa en todo este período, una incipiente y aún débil y vacilante pero a la vez auspiciosa maduración del debate universitario y del desarrollo de la educación superior en la Argentina y a estos temas y a su contexto mundial y latinoamericano nos referiremos a partir de ahora.

### **II.3. La Universidad contemporánea**

“La universidad europea, el norte del continente americano, el sudeste asiático son áreas y espacios que combinan cada vez más los procesos de globalización con una intensa regionalización que afecta también a las estructuras académicas, los contenidos, los vínculos entre las universidades así como las orientaciones de estudiantes, académicos y directivos de las instituciones” (Krotsch, 1999: 1). “Si bien quizá todavía no sea posible pensar en la educación superior como un sistema global, existe una importante convergencia entre las universidades del mundo y los sistemas de educación superior” (Altbach y Davis, 2000, 22).

Puede observarse que, la universidad como institución que sintetiza el desarrollo y la transferencia de conocimientos y co-protagoniza los diferentes aspectos de la evolución cultural de la sociedad, es un fenómeno históricamente europeo y latinoamericano que se desarrolla desde el siglo XII y XVI respectivamente. Sin embargo, en el resto del mundo aparece con fuerza en el escenario del siglo XIX, producto de la expansión colonial europea posterior a la primera revolución industrial y se generaliza en forma explosiva en el siglo XX, en particular en el período que analizamos y denominamos de globalización, a partir de la década del ochenta y aún vigente.

---

<sup>109</sup> Como ya vimos, en los tiempos de la Reforma Universitaria, existían en el país cinco universidades (ver párrafo II.2.3.). “Después, y hasta 1970, fueron fundadas otras 7 universidades nacionales. En la década de los '70 surgieron otras 16. En la década de los '80 fueron creadas otras 3. Durante los años '90 se llegó a 36, y en el año 2002 se completó el total de 38” (Alterini, 2006: 191)

A pesar de que nuestro objeto de estudio se enfoca en la cuestión latinoamericana y en particular en la Argentina –procesos que analizaremos en particular-; a los efectos de poner en contexto esa investigación, por las razones expuestas, consideramos conveniente hacer un breve repaso del estado general de la cuestión de la educación superior y en particular de la expansión de las universidades en los territorios más significativos de los cinco continentes.

### **II.3.1. La universidad contemporánea en Estados Unidos**

La primera universidad en EE UU fue la de Harvard<sup>110</sup> (1650), devenida de un colegio – New College- fundado en Cambridge (1636) en la colonia de Massachussets. En el siglo XVIII se fundaron en el territorio de los EE UU las universidades de Yale (1701), Princeton (1746), Columbia (1754), Georgia (1785), Carolina del Norte (1789), Vermont (1789) y Georgetown (1789), la universidad católica más antigua del país. Antes de la Guerra de la Secesión (1861-1865) había veintiuna universidades en EE UU (Bayen: 1978).

Las universidades siguieron los patrones ingleses de los siglos XVII y XVIII y se caracterizaron por la preeminencia en el nivel del pregrado, reflejado en instituciones denominadas colleges. “Hasta 1830 hubo un número reducido de colleges en Estados Unidos, pero el auge industrial los fue multiplicando prodigiosamente” (Bayen, 1978: 125). En ese marco, “la llamada Ley Morrill de 1862, sirvió para la expansión de la educación superior a través de los Colegios de Agricultura y Artes Mecánicas, mediante donación de tierras para la fundación de estos. Esta iniciativa dio paso a las universidades estatales (Kansas, Colorado, entre otras) dedicadas a desarrollar las áreas agrícolas y tecnológicas” (Ávila, 1997: Parte 4).

El modelo de universidad estadounidense del siglo XIX sintetizó los distintos modelos que convivían en la época y sumó en sus funciones principales a la educación y formación de la clase dirigente, la promoción del desarrollo tecnológico y científico y la universalización de la educación (Pérez Lindo, 2000).

“A partir de 1945, Estados Unidos construyó numerosos establecimientos públicos destinados a aumentar masivamente el acceso de las clases populares a un diploma de educación superior...Entre 1940 y 1970, la cantidad de estudiantes pasó de 1,5 a 8 millones. Y durante los treinta años que siguieron, esa cifra se duplicó” (Newfield, 2007: 4).

---

<sup>110</sup> En 1739, fue en Harvard, donde se introdujo el departamento como unidad académica en reemplazo de la cátedra aislada y personal.

Estados Unidos tiene cuatro mil establecimientos de enseñanza superior que educan a diecisiete millones de estudiantes entre los cuales dos millones preparan un master o un doctorado. De los cuatro mil colleges, dos mil quinientos ofrecen ciclos de estudios de cuatro años y otorgan habilitación para enseñar. El resto suministra una educación de dos años validada por un diploma profesional (Newfield, 2007)

“La apertura y la competitividad del sistema de universidades americanas, ha conducido a las mismas a representar un aporte de relieve en el mundo actual” (Bleiklie, 1999: 4), que “se erige sobre tres ideas básicas: el modelo de college inglés, el ideal de universidad alemana dedicada a la investigación de la última parte del siglo diecinueve y el concepto americano de servicio a la sociedad” (Altbach, 1999: 4). Esta concepción funcionalista, “es un producto de la sociología norteamericana de mediados del siglo XX. De acuerdo con esta perspectiva, la universidad es considerada como una parte del subsistema cultural de la sociedad, que provee a ciertas necesidades culturales” (Bleiklie, 1999: 4).

En los inicios del siglo XXI, sin embargo, pareciera que “el contrato firmado en la posguerra inmediata se rompió en pedazos; las nociones de apertura al gran público y calidad se perciben como antinómicas. Los dirigentes del mundo universitario no aprueban esta tendencia, que se acentúa desde hace un cuarto de siglo” (Newfield, 2007: 5). Los factores positivos que definieron la característica contemporánea de la universidad en EE UU, tales como el deseo de acceso universal al saber, la autonomía de gestión, el valor atribuido a la inversión pública, la apertura a los movimientos sociales, los puentes entre investigación de punta e instrucción pública, aparentan comenzar a relativizarse. “Hoy lo que aparecen son las grietas en el edificio: una enseñanza de calidad reservada a los más ricos; inversiones que privilegian un rédito rápido; una marcada estratificación social; una competencia que origina costos prohibitivos; una concentración de los recursos en la punta de la pirámide” (Newfield, 2007: 5).

El panorama de la educación superior en la América Anglosajona se completa con Canadá, donde los jesuitas instauraron un colegio en Québec en 1635, ciudad donde posteriormente fue fundada sobre un Seminario de 1663, la universidad de Laval (1852), que es la universidad más antigua del país junto con la de Toronto (1849), que fue fundada sobre la base del King’s College de 1827 y que hoy es la más importante. A la creación de estas universidades le sigue la de Montreal en 1878. En la actualidad se pueden individualizar unos doscientos establecimientos de educación superior sumando los colleges, de los cuales un centenar son universidades (ver cuadro 2), la inmensa mayoría creada durante el siglo XX.

### II.3.2. La educación superior contemporánea en Europa

En Europa pueden relevarse unas 4.000 instituciones de educación superior, de las cuales unas 2.000 son universidades. De los 46 países relevantes con instituciones, se destacan por su número, Alemania, Francia, Rusia, el Reino Unido y España; seguidas por Italia, los Países Bajos, Polonia y Portugal.

“La Europa actual vive un proceso de integración muy profundo, lo que explica también una articulación más importante en el nivel de la educación superior. Esta integración educativa –acelerada también por fenómenos más amplios como la globalización y las nuevas tecnologías- se produce en un escenario de fuerte historia de centralización y educación estatal...” (Barsky y Dávila, 2004: 25).

“Se reconoce explícitamente que el pleno aprovechamiento de las posibilidades de desarrollo en Europa requiere una red universitaria de elevado nivel, a fin de dar respuesta a los retos políticos del Estado de bienestar social; a los retos de la economía del conocimiento, cada vez más globalizada y cambiante; a las disparidades sociales; a los desequilibrios territoriales, y a las expectativas personales de los ciudadanos” (Gurría Gascón, 2005: 98).

En ese contexto, “en general, los colleges y universidades de Europa continental enfrentan tres desafíos mayores: *expansión, diversificación y masificación*” (Sporn, 2000: 99). *La expansión* se refiere a los importantes aumentos en el número de estudiantes en respuesta a las políticas públicas orientadas en ese sentido. *La diversificación* se refleja en el sistema binario que tienen muchas naciones, conformado por instituciones de formación profesional y universidades con investigación. Y *la masificación* se refiere a instituciones superpobladas en las que es difícil trabajar, estudiar y administrar. Los temas emergentes de estos desafíos son “el financiamiento de la educación superior (privatización), la reputación internacional (movilidad), el acceso equitativo y la diversidad, la pertinencia de los estudios (exigencias del mercado de trabajo, educación de posgrado) y el rol del Estado en relación con las instituciones (responsabilidad contable)” (Sporn, 2000: 100 y Barsky y Dávila, 2004: 46). Es por eso que la responsabilidad institucional, el uso de la tecnología informacional y el rol del cuerpo académico, junto a la cohesión regional, pasan a ser factores determinantes en la gestión del proceso planteado; en el que las redes institucionales internas y externas, en particular las alianzas estratégicas en muchas universidades europeas, ya están en marcha.



Esos ejes del debate en la Unión Europea, fueron acompañados de contundentes medidas derivadas de un proceso de reforma de la educación superior europea que “se expresa primero en la Declaración de la Sorbona de mayo de 1998 y (luego en) la Declaración de Bolonia de junio de 1999” (Barsky y Dávila, 2004: 49); a las que suceden en el año 2001 las convenciones de instituciones de educación superior europeas de Salamanca, de estudiantes de Goteborg (Suecia) y el encuentro de ministros de Praga.

“La declaración de los ministros de educación europeos en Bolonia se basa en la declaración de la Sorbona, en cuanto a su planteo del rol central de las universidades para desarrollar las dimensiones culturales europeas con un énfasis en la creación del área europea de educación superior como una llave para promover la movilidad de los ciudadanos, el empleo y el desarrollo continental” (Barsky y Dávila, 2004: 50-51).

El documento de Bolonia muestra el proceso de integración regional europeo en el marco de la UE, “que prevé la movilidad de estudiantes y docentes y la validez internacional de títulos y créditos en un contexto de transformación de las estructuras de carreras” (Krotsch, 2004: 5).

En efecto, la declaración de Bolonia fue adoptada el 19 de junio de 1999 por veintinueve países (la mayoría de los miembros en ese momento de la Unión Europea, más los Estados bálticos y Suiza) y tiene por objeto la convergencia de los sistemas de enseñanza superior en Europa, proceso que evoluciona con bastante éxito, sobre todo gracias a la armonización de los diplomas que favoreció una mayor movilidad de estudiantes, docentes e investigadores (Charle, 2007).

Los Estados que firmaron la Declaración de Bolonia, se comprometieron a encarar reformas concretas en sus universidades con el objetivo de “compatibilizar los sistemas universitarios mediante la adopción de un sistema de títulos comparable entre países; establecer estructuras de carreras en dos ciclos de formación (grado y posgrado, este último con dos posibles niveles consecutivos de master y doctorado); facilitar el reconocimiento de los títulos y estudios cursados; promover la movilidad de los estudiantes y establecer sistemas de aseguramiento de la calidad en instituciones y carreras” (San Martín, 2005: 253).

En resumen, de la declaración de Bolonia surgen como instrumentos clave para la convergencia: Grados fácilmente comparables (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos, ECTS); una estructura principalmente organizada en fases grado /posgrado; un sistema de créditos y el control de la calidad (Barsky y Dávila, 2004) a partir de “un sistema

de evaluación y acreditación de las enseñanzas en las instituciones” (Duque Carrillo, 2005: 37).

La visión crítica de este proceso afirma que “el objetivo subyacente de las reformas de la educación superior es aumentar la flexibilidad y la adaptabilidad con el fin de sobrevivir en un mercado internacional competitivo” (Sporn, 2000: 108). Efectivamente, “en general, Europa continental se ha movido en la dirección de sistemas de educación superior orientados hacia el mercado” (Sporn, 2000: 105) en los que “los objetivos humanistas y culturales fueron sustituidos por una competencia calcada del mundo de la empresa y de los intercambios comerciales...este nuevo concepto de universidad-empresa no tiene ya nada en común con las instituciones antiguas” (Charle, 2007: 7).

Sin embargo, más allá de los acuerdos de Bolonia de 1999, a las universidades públicas se les exige una serie de funciones básicas que son imprescindibles para alcanzar objetivos de “educación a lo largo de toda la vida de los ciudadanos, sobre todo en lo referente a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC); investigación de excelencia, tanto básica como aplicada, y transferencia constante al mundo empresarial; responder a la estrategia europea de empleo: más y mejores empleos; innovación continua; cohesión social; crecimiento sostenible y sostenido y competitividad” (Gurría Gascón, 2005: 98).

Las líneas de desarrollo de la educación superior en Europa se pueden sintetizar en las siguientes:

*Primero, los sistemas y las instituciones necesitan ‘pensar en lo global y actuar en lo local’ a fin de fomentar la internacionalización al tiempo que toman en consideración las necesidades y las diferencias regionales. Segundo, la integración de los cambiantes intereses y necesidades externos es cada vez más importante y requerirá técnicas para permanecer informado acerca del mercado de trabajo, la economía y otras importantes variables externas. Tercero, las universidades necesitan implementar procedimientos de planeamiento que aseguren velocidad, precisión, velocidad y destreza. Cuarto, el intercambio internacional y la movilidad serán críticos para que los graduados fortalezcan sus calificaciones e incrementen la sofisticación de ‘habilidades blandas’ como la sensibilidad intercultural, los idiomas y la adaptabilidad. Quinto, la expansión y la diversificación de los sistemas de educación superior conducirá a un empuje hacia una mayor división del trabajo en la enseñanza y en la investigación. Sexto, los colleges y las universidades se especializarán cada vez más, concentrándose en aquello que mejor hacen y ofreciéndolo de manera eficiente y efectiva al mercado (Sporn, 2000: 105-106).*

“Desde una perspectiva estructural, la universidad del futuro podría diferenciarse en dos competencias centrales – por ejemplo, la investigación aplicada y básica o la educación profesional continua-” (Sporn, 2000: 109). Más allá de esta afirmación de Sporn, que visualiza una división de perfiles en la universidad europea del futuro y de su concepción

del ‘mercado’ como demandante de la educación superior, más que la sociedad que aspira a progresar; la Carta de Bolonia, como síntesis de las políticas europeas contemporáneas respecto a la educación superior, muestra claramente una concepción holística e integradora tanto en las funciones propias de la universidad como de ésta en su contexto que se traducen en medidas concretas, las que a casi diez años de su redacción, influyen fuertemente en las estrategias continentales para el desarrollo de la educación superior, en particular en América Latina, de especial interés para nuestra investigación.

\*\*\*

El caso de Europa Central y del Este merece una mención especial: El modelo de universidad surgido en la Unión Soviética después de la revolución de 1918<sup>111</sup>, controlada y planificada por el Estado y el Partido Comunista, asumió como sus funciones principales promover el progreso científico, formar docentes y cuadros del Estado, formar profesionales para el desarrollo económico y universalizar la educación (Pérez Lindo, 1985).

Sin embargo, posteriormente a la caída del Muro de Berlín, “los sistemas de educación superior de los países de Europa Central y del Este y de la ex Unión Soviética atraviesan un período de crisis de identidad. Las presiones sociales y económicas han surgido en un momento en el que los medios regulatorios y financieros del Estado, único actor en las decisiones políticas en el pasado, se han debilitado o han sido eliminados... Términos tales como calidad, eficiencia, responsabilidad y equidad han perdido su contexto y se buscan otros nuevos” (Darvas, 2000, 123).

La educación superior soviética destinada a la pequeña elite de gobierno, a algunas profesiones principales y a la elite industrial, así como a brindar formación profesional a aquellos que eran seleccionados para llevar a cabo las políticas de industrialización del Estado, cambió radicalmente durante los años 90, “alterada por las políticas sociales y por las presiones para aumentar la matrícula y admitir un mayor número de estudiantes” (Darvas, 2000, 120-121).

Esto se debe a que “estas sociedades sufrieron una pérdida considerable de recursos intelectuales a causa de la desintegración nacional, las purgas políticas, la fuga de cerebros y

---

<sup>111</sup> En la Rusia zarista, el modelo europeo de educación superior tuvo un escaso desarrollo, con una descuidada instrucción incluso en la alta sociedad: la universidad de Moscú fundada en 1755 y que tuvo pocos alumnos, fue seguida por la de Kazán (1804), Jarkov (1805) Perm (1817) y San Petersburgo (1818), y luego Kiev (1834), Cernauti (1873) y Tomsk (1888) en las que se prohibía a Copérnico, Galileo y Newton. Bajo el régimen zarista se crearon sólo doce universidades y durante el régimen soviético las universidades llegaron a medio centenar, acompañadas por 400 institutos (Bayen, 1978).

la reestructuración del mercado...la educación superior es un sector en el que las reformas fracasaron, fueron interrumpidas o simplemente ignoradas” (Darvas, 2000, 113), resumiéndose hoy en el requerimiento de expansión y de financiamiento.

El financiamiento internacional, la investigación internacional o la educación a distancia pasan a ser una oportunidad, dado que la situación económica aún es compleja y es difícil mantenerse y cubrir necesidades básicas y los centros locales innovadores, que desean producir nuevo conocimiento, rara vez cuentan con los recursos intelectuales adecuados o los fondos para hacer las inversiones necesarias.

Con este cuadro de situación, pareciera que el proceso universitario necesita una refundación. “En educación superior, los temas principales serían la emergente necesidad de programas de corta duración, formas postsecundarias, programas de grado más cortos basados en sistemas de créditos y cursos a elección de los estudiantes, programas de segundo grado no Ph. D. (doctor en filosofía) o doctorado y nuevas formas de entrenamiento o reentrenamiento de adultos; todos los cuales necesitan ser diseñados y promovidos como respuesta a la demanda local y usando recursos locales” (Darvas, 2000, 120).

### **II.3.3. La educación superior contemporánea en Asia**

Asia es el continente de mayor extensión territorial (30%) y de mayor población: aloja casi el 60% de la población mundial. De sus 48 países, 6 superan los 100 millones de habitantes (China, India, Indonesia, Pakistán, Bangladesh y Japón). A los efectos de esta fase de la investigación, cuyo objetivo en este tema es dar una visión panorámica contextual y referencial acerca de la educación superior, seleccionamos los caso de China, India y Japón, por su escala humana (concentran el 70% de la población del continente en el 30% de su superficie), política y económica; y dejamos para otra investigación la profundización en el análisis de otros casos igualmente interesantes, tanto por su proceso histórico como por su actual desarrollo educativo, como Pakistán, en donde la evolución continua de la educación superior puede seguirse desde el siglo XIX, con la universidad de Punhab (1882); Indonesia, en donde la educación superior moderna es posterior a 1950 (Bayen, 1978) o casos similares como Corea del Sur, Pakistán y Tailandia.

La historia de la educación superior moderna en China se remonta a unos cien años y en el año 2000 comprendía aproximadamente seis millones de estudiantes, en unas 2.217 instituciones, lo que representa sólo el 7% de la población en edad universitaria (Weifang,

2000). En ese marco, se podían contabilizar unas quinientas universidades. No obstante, el crecimiento de las instituciones y de la matrícula es vertiginoso: según la página web de la Radio Internacional de China, en el año 2007, la educación superior del país cuenta con una enorme red integrada por 5 mil universidades y colegios donde se imparte enseñanza a unos 8 millones de estudiantes. En particular, el número de universidades del país es de mil, y los estudiantes matriculados 1 millón 200 mil, sin embargo, en el año 2006, las universidades chinas admitieron a 2 millones 800 mil alumnos, cifra que significa un aumento de un 50%, en comparación con el año anterior. Según el plan nacional para el desarrollo educacional, en el año 2010, el 15% de los jóvenes chinos podrán estudiar en las universidades del país. (CRI, 2007). Entre las universidades se destacan la de Shanghai (1896)<sup>112</sup>, la de Beijing (1898), la de Qinghua, la de Fudan (1905) y la de Zhongshan (1924) en la provincia de Canton.

El modelo de universidad chino de mediados del siglo XX asumió como sus funciones principales formar cuadros superiores del Estado y la industria, formar docentes, formar cuadros del campesinado y del proletariado industrial, producir tecnología y movilizar culturalmente a las masas (Pérez Lindo, 1985); mientras que el sistema de educación superior chino moderno es el resultado del aprendizaje y la interacción con Occidente.

“Así, las instituciones de educación superior chinas enfrentan desafíos contemporáneos semejantes a los que se le plantean a las universidades de otros países... aunque en un contexto específico, caracterizado por la transición de la economía del país desde un sistema osificado, centralmente planificado, hacia una dinámica economía de mercado socialista” (Weifang, 2000: 33) que se tradujo en un nuevo marco institucional y operativo para el sistema de educación superior y en una serie de reformas iniciadas en la década del ochenta, que se basan en el rompimiento de límites departamentales y en una revisión de los estatutos para brindar una mayor autonomía las universidades.

“La creciente economía de mercado, el rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología y los elevados niveles de ingresos individuales y de nivel de vida han estimulado una demanda cada vez mayor de oportunidades de educación superior” (Weifang, 2000: 36) que contrastan con las dificultades financieras de las universidades públicas que cobran en concepto de matrícula el 20% del gasto por estudiante y el crecimiento de las instituciones privadas que cobran el 100% del costo. Las estrategias propuestas para afrontar estas dificultades incluyen una mejor eficiencia institucional y en la utilización de los recursos, un

---

<sup>112</sup> “Después de Shanghai, la ciudad universitaria más importante del sudeste de Asia (a mediados del siglo XX) era Hanoi (Vietnam)” (Bayen, 1978: 117).

aumento en los aportes del Estado y una mayor autonomía para generar recursos y políticas.

\*\*\*

“El sistema de educación superior europeo fue introducido en la India por los británicos en 1857 con el establecimiento de universidades de educación europea en Bombay, Calcuta y Madrás” (Chitnis, 2000: 44), seguidas por Punjab (1882) y Allahabad (1887), que junto a otras dieciséis universidades que fundó el imperio británico hasta 1947, año en que la India obtuvo su independencia, fueron diseñadas para fomentar la colonización cultural del país y producir cuadros en docencia, derecho y medicina para servir a la administración británica. La Compañía de las Indias en el siglo XIX, instruyó a los funcionarios de la India colonial en leyes, literatura y religión (Bayen, 1978).

Las universidades se multiplicaron después de la independencia (1947) aunque “el sistema universitario, del que depende actualmente el país para su progreso como nación independiente, fue diseñado inicialmente para funcionar como un instrumento de dominio colonial” (Chitnis, 2000: 43). Cuando la India consiguió la independencia, la educación fue considerada el principal instrumento para la transformación del país, asumiendo la educación superior dos responsabilidades principales: Proveer la mano de obra necesaria para el crecimiento económico y la provisión de servicios sociales y funcionar como ‘instrumento de igualdad’ (Chitnis, 2000).

El gobierno invirtió fuertemente en la reforma de la educación<sup>113</sup> y logró avances importantes en la formación de recursos docentes, científicos, técnicos y profesionales, recibiendo incluso estudiantes de otros países principalmente del África y afrontando el problema de la ‘fuga de cerebros’ que se suma al desempleo y subempleo de graduados. En un país de castas, el gobierno implementó políticas de equidad en el acceso a la educación superior, mantuvo bajas las matrículas y en algunos casos las eliminó para las mujeres, becó a las castas bajas y a los aborígenes e introdujo las lenguas vernáculas como medio de instrucción como ejemplo de un conjunto de medidas que hicieron crecer el sistema de educación superior.

Sin embargo, la presión de la masividad y un sistema que distingue el tener un título como puntuable para el trabajo (no importa la relación que tenga con ese trabajo), atentan contra la calidad y la pertinencia en el sistema. También se resiente la igualdad ante las

---

<sup>113</sup> La participación del gobierno en el gasto total en educación es de más del 90% (Chitnis, 2000).

diferencias de calidad entre las instituciones públicas y ciertas privadas y aumentan las dificultades del gobierno de sostener los subsidios a la educación superior que mantuvo en los últimos cincuenta años (Chitnis, 2000).

“El mercado es una fuerza poderosa para volver la educación superior pertinente respecto del empleo. Pero como un crecimiento canceroso, puede destruir el amor por el conocimiento, desplazar las actividades filosóficas y literarias, sofocar el avance del conocimiento y hacer irrelevante la educación teórica y liberal... [y] mucho de lo que es vital para el avance del conocimiento y la tecnología está teniendo lugar fuera del sistema de educación superior” (Chitnis, 2000: 55 y 56).

En 1997 había 229 universidades y más de ocho mil colleges con 6,4 millones de estudiantes que representa (al igual que en China) el 6% de la población en edad universitaria, porcentaje aún muy bajo, teniendo en cuenta el 28,5% de América Latina (2003)<sup>114</sup>, el 30% de Europa y el 50% de Estados Unidos. Además, sólo el 65% de los chicos en edad escolar completan la primaria y el 30% la escuela secundaria (Chitnis, 2000).

\*\*\*

En Japón, “algunas universidades se crearon después de 1870... pero la mayoría se han fundado en el siglo XX” (Bayen, 1978: 118). El modelo de universidad en el Japón del siglo XIX tomaba como sus funciones principales fomentar la modernización de la ciencia, formar funcionarios del Estado y formar dirigentes empresarios (Pérez Lindo, 1985). “A partir de la Restauración Meiji de 1868, las universidades imperiales fueron un instrumento central para vincular la actividad científica a la expansión industrial. El modelo japonés combinó un alto centralismo estatal, inspirado en el modelo francés, con un fuerte desarrollo científico y una enseñanza notablemente pragmática” (Barsky y Dávila, 2004: 35) en un interesante paralelo histórico oriental con el modelo alemán de occidente.

En un contraste impresionante con la India, según Mitsuta (2000: 93), “históricamente Japón ha sido esencialmente una sociedad sin clases”; aunque el carácter terminante de esta afirmación sea discutible, lo cierto es que el alfabetismo era de más del 50% ya a mediados del siglo XIX. “En cierto sentido, la educación superior masiva siempre ha existido y nunca hubo un sistema de educación superior elitista. La cuestión política en Japón no es cómo extender la educación de masas. El problema serio es si puede o no hacerse un esfuerzo público para preservar una educación de elite en una nación homogénea como Japón”

---

<sup>114</sup> La tasa de cobertura de educación terciaria de América Latina en el 2007 llega al 35,1% (ver parágrafo II.4.2.)

(Mitsuta, 2000: 93) La mayor preocupación, por ejemplo, es cómo promover la investigación básica.

“Los problemas reales que enfrenta la educación superior japonesa provienen de una larga historia y de una tradición no compartidas con la academia occidental” (Mitsuta, 2000: 89) que en la actualidad, llevaron a sus instituciones universitarias a desarrollar políticas que den un impulso significativo a la internacionalización, que les permita una condición de equivalencia con sus pares de la civilización occidental.

En Japón existen unas 600 universidades, de las cuales 98 son ‘nacionales’ que son el “corazón de la educación superior y de la investigación más avanzada” (Mitsuta, 2000: 94) y la tasa de matrícula en las universidades es del 40% de la población de edad universitaria.

#### **II.3.4. La educación superior contemporánea en África**

La historia de las universidades modernas en África data de menos de cincuenta años, cuando la mayoría de los países del continente alcanzaron la independencia en la década del sesenta. Es por eso que su desarrollo es incipiente –se contabilizan algo más de quinientas instituciones de educación superior en todo el continente, de las cuales unas cuatrocientas son universidades-. La primera etapa en el desarrollo de la educación superior en África fue de construcción, en particular de sus programas de grado, libros y capacitación, y se propuso como desafío formar a los líderes y sus equipos, articular la academia e investigación del conocimiento y la verdad universal con las necesidades y aspiraciones concretas de las nuevas naciones y conducir el desarrollo económico; objetivos que alcanzó parcialmente o no alcanzó, debido a las guerras por y a partir de la independencia, conseguida en muchos de los países del continente entre las décadas del 50 y 60; perdurando los problemas hasta la década del noventa, en la que las presiones sociales y del propio mercado de trabajo, impusieron una diversificación de instituciones y programas e instalaron el tema de la masificación y el bajo presupuesto como problemas centrales, además de sus consecuencias en la fuga de cerebros, el acceso a la tecnología informacional y comunicacional<sup>115</sup> y el desarrollo de la investigación (Eshiwani, 2000).

En el África del Mediterráneo podemos mencionar que “en Egipto, la universidad islámica de mayor prestigio es la de Al Akhzar, en El Cairo...fundada en el año 972”

---

<sup>115</sup> El programa de Universidad Africana Virtual –AVU- de educación a distancia, creado en 1996, es el único proyecto que fomenta la cooperación internacional en la educación superior de África, apoyado por EE UU y Canadá.



(Bayen, 1978: 120) (ver párrafo II.1.1.); seguida por Alejandría (siglo III a. C.). También se destaca en Argelia, la universidad de Argel (1859).

“Todas las universidades modernas del África subsahariana (países al sur del Sahara) han sido, durante el siglo XX extensiones de modelos de universidades metropolitanas en los diversos países coloniales de Europa” (Eshiwani, 2000: 57), al igual que las del África ecuatorial, por lo que aún debe esforzarse por crear nuevos y propios paradigmas en un siglo XXI donde el debate en la educación superior africana estará condicionado por los cambios demográficos en la oferta, los efectos negativos de una economía que deteriora la calidad de la educación, la participación en la producción y posesión de conocimiento y el rol que asumirán las universidades ante los cambios culturales y políticos.

El crecimiento demográfico llevó la demanda de educación universitaria a proporciones aún no controlables. Kenia ejemplifica el panorama de esa inmensa región africana, en donde de cada 100 estudiantes que terminan la educación secundaria, 53 se presentan a la admisión universitaria, 20 aprueban los requisitos para ingresar pero sólo 7 lo harán por falta de recursos y capacidades para impartirles educación. Además, la oferta de programas científicos es menor que los orientados a las artes y a las humanidades y las universidades privadas acentúan esa desproporción; además, las mujeres no superan el 20% de la matrícula en muchos países (Eshiwani, 2000).

Se destacan las universidades de Lovanium de Kinshasa (1925) en el Congo; de Dakar (1950) en Senegal, de Jartum (1951) en Sudán y de Nairobi (1956) en Kenia.

Como caso particular podemos mencionar la educación superior sudafricana<sup>116</sup>, por encontrarse en un proceso mayúsculo de transformación después del apartheid (1948-1994) que dio lugar en 1997 al Education White Paper, un instrumento de cambio de la educación superior que estableció promover el aumento de la participación, de la capacidad de respuesta a los problemas y necesidades sociales y de la cooperación y la asociación en el ejercicio del gobierno, y que pareciera estar produciendo una mayor equidad en el acceso (Vahadas, 2000). Entre las universidades más importantes, se destacan las universidades de Ciudad del Cabo –fundada entre 1880 y 1890, sobre la base del South African College de 1829-, Stellenbosch (1873), Pretoria (1908), Durban (2002) y Johannesburgo (2005).

“Las universidades en África necesitan revisar sus comisiones y aportar planes estratégicos para el siglo XXI, basados en la situación única de cada universidad, así como

---

<sup>116</sup> A pesar de la imposibilidad de acceder a la educación superior para los estudiantes de raza negra, la Universidad de Fort Hare para estudiantes de raza negra, donde estudiara Nelson Mandela en la década del 30, fue fundada en 1916.

en las cuestiones (regionales) nacionales y globales que afectan a las universidades” (Eshiwani, 2000: 65). Es evidente que el desarrollo de la educación superior y en particular de las universidades en el continente africano tiene un recorrido incipiente, fundado en la educación colonial inglesa, alemana y holandesa en el centro y sur, y en las culturas ancestrales del mediterráneo, sintetizadas en la educación árabe en la costa norte. Sus asignaturas pendientes son aún elementales, basadas en generalizar la educación superior, como paso fundamental para el desarrollo de modelos propios e integrados

### **II.3.5. La educación superior contemporánea en Oceanía**

En Oceanía, las instituciones de educación superior son un centenar, de las cuales, unas setenta son universidades. Salvo en Australia y en Nueva Zelanda, inicialmente colonias del Reino Unido y por lo tanto con una estrategia y un tiempo en el desarrollo de la educación superior semejante a la de otros territorios como la India, en el resto de este continente insular, las universidades son muy pocas, de fundación reciente y todas a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Australia cuenta con treinta y nueve universidades. La primera universidad de Australia se fundó en Sydney en 1850, seguida por la Universidad de Melbourne en 1853 y la de Adelaida en 1874. Entre las más importantes, fueron apareciendo las universidades de Queensland (1909), Western (1911), Nacional Australiana (1946); New South Wales (1949), New England, independizada de la de Sydney en 1958, e Monash (1958) y Canberra (1968). La mayoría de las universidades australianas fueron creadas en los últimos treinta años.

En Nueva Zelanda existen ocho universidades nacionales financiadas por el Estado, con unos 140.000 estudiantes en total (no existen universidades privadas), además de 25 instituciones de educación superior en el sistema politécnico, y de otras organizaciones privadas de ese nivel. La universidad de Olago se inició como college en 1869, seguida por la de Canterbury en 1873 (Bayen, 1978), Lincoln (1878) y la de Aucklan (1883) -la mas grande del país-, Auckland University of Technology (1895) y Victoria University of Wellington (1897). Luego vinieron Massey (1937) y Waikato (1964).

Tanto Australia como Nueva Zelanda incorporan como un eje fundamental de su propio desarrollo, la captación de estudiantes extranjeros, tanto en el grado como en el posgrado, en especial del sudeste asiático, pero también latinoamericanos y europeos. Según datos de la Embajada de Nueva Zelanda en la Argentina, en el año 2004, 82.000 estudiantes extranjeros estudiaron en Nueva Zelanda, y según el sitio de Internet oficial del Gobierno

Australiano, 230.000 estudiantes extranjeros estudiaron en Australia en el año 2001. Valga como referencia comparativa que la captación de estudiantes extranjeros de América Latina fue de 19.785 en el año 2006 (ver párrafo II.4.2.) y en la Argentina, fue de 3.261 (ver párrafo II.5.2.)

\*\*\*

Cerramos este análisis global sobre la evolución contemporánea de la educación superior en los cinco continentes con un cuadro que compusimos para registrar la información de un conjunto de buscadores en la web y cierta bibliografía, sobre la cantidad de establecimientos de educación superior y en particular de universidades, en todos los países del mundo. Si bien las cifras son orientativas, no sólo porque no existen datos oficiales unificados, sino porque no siempre la información es idéntica y depende de la fuente; consideramos que, a los efectos de nuestra investigación, sirve para tener una comprensión inicial de los niveles de desarrollo de la educación universitaria.

Como vemos, Europa y América, a pesar de reunir el 26% de la población mundial, concentran el 65% de los establecimientos registrados, siendo los continentes de mayor desarrollo universitario, consecuentes con el proceso histórico que acabamos de analizar. Asia, que reúne casi el 60% de la población mundial, concentra el 30% de los establecimientos registrados, siendo un continente de enorme potencialidad pero con un camino aún importante por recorrer. Oceanía, mínimo en población, tiene además un desarrollo incipiente, concentrado en Australia y Nueva Zelanda; y África, con el 14% de la población mundial y menos del 5% de los establecimientos universitarios, aparece como el continente más postergado.

En América, EE UU concentra el 59% de las universidades, y también se destacan Brasil (con un sistema particular de clasificación institucional), México, Canadá y Argentina, por sobrepasar el centenar de establecimientos, aún con poblaciones dispares. En Europa se destacan Alemania, Francia, Rusia, Inglaterra y España por contar con más de un centenar de establecimientos, aproximándose Italia, Portugal y Holanda, con una distribución bastante uniforme en los países mencionados en el continente. En Asia se destacan Japón, China e India, que concentran el 51% de las universidades, seguidas por Corea del Sur, Pakistán y Tailandia, con más de cien establecimientos, aproximándose Filipinas, Indonesia, Taiwán y Turquía. Ningún país de África tiene un desarrollo importante, al menos en cantidad de universidades, destacándose Nigeria, Marruecos, Túnez, Egipto y Sudáfrica por contar con entre 60 y 20 establecimientos.

Cuadro 2: Cantidad de Universidades identificadas por país y continente (Total relevado 8.455 universidades en 13.074 instituciones de educación superior)

	<b>EUROPA</b> (3.988 i.e.s.)	<b>2.078</b>	44	Suiza	<b>28</b>	86	Surinam	<b>1</b>	128	Singapur	<b>5</b>	170	Mauritania	<b>1</b>
1	Albania	<b>4</b>	45	Ucrania	<b>48</b>	87	Trinidad Tobago	<b>1</b>	129	Siria	<b>9</b>	171	Mauritius	<b>2</b>
2	Alemania	<b>267</b>	46	Vaticano (R)	<b>5</b>	88	Turcos y Caicos (RU)	<b>1</b>	130	Sri Lanka	<b>13</b>	172	Mozambique	<b>4</b>
3	Andorra	<b>1</b>				89	Uruguay 1p.4pr.-noU.11pr.	<b>7</b>	131	Tailandia	<b>108</b>	173	Namibia	<b>2</b>
4	Armenia	<b>10</b>		<b>AMÉRICA</b> (5.022 i.e.s.)	<b>3.383</b>	90	Venezuela 22p.27pr.-noU.51p.69pr	<b>51</b>	132	Taiwán (CH)	<b>82</b>	174	Níger	<b>2</b>
5	Austria	<b>40</b>	47	Antigua y Barbuda	<b>1</b>				133	Timor Oriental	<b>2</b>	175	Nigeria	<b>61</b>
6	Azerbaijón	<b>14</b>	48	Antillas Holandesas (PB)	<b>4</b>		<b>ASIA</b> (3.456 i.e.s.)	<b>2.528</b>	134	Turkmenistán	<b>1</b>	176	Rep. Centoaficana	<b>1</b>
7	Bélgica	<b>55</b>	49	Argentina 45p.58pr.-noU.1837	<b>103</b>	91	Afganistán	<b>6</b>	135	Turquía	<b>75</b>	177	Reunión (FR)	<b>2</b>
8	Bielorrusia	<b>19</b>	50	Bahamas	<b>1</b>	92	Arabia Saudita	<b>22</b>	136	Vietnam	<b>52</b>	178	Ruanda	<b>2</b>
9	Bosnia y Herzegovina	<b>18</b>	51	Barbados	<b>1</b>	93	Bahréin	<b>8</b>	137	Yemen	<b>9</b>	179	Santo Tomé y Príncipe	<b>0</b>
10	Bulgaria	<b>34</b>	52	Belice	<b>3</b>	94	Bangladesh	<b>42</b>	138	Uzbekistán	<b>16</b>	180	Seichelles	<b>0</b>
11	Chipre <sup>117</sup>	<b>11</b>	53	Bermuda	<b>1</b>	95	Brunei	<b>1</b>				181	Senegal	<b>2</b>
12	Croacia	<b>15</b>	54	Bolivia 15p.41pr.-noU.468p.1490pr.	<b>23</b>	96	Bután	<b>2</b>		<b>ÁFRICA</b> (512 i.e.s.)	<b>398</b>	182	Sierra Leona	<b>2</b>
13	Dinamarca	<b>26</b>	55	Brasil 86p.190pr.-noU.1737	<b>402</b>	97	Camboya	<b>16</b>	139	Andorra	<b>1</b>	183	Somalía	<b>9</b>
14	Eslovaquia	<b>20</b>	56	Canadá 108p.94pr.-noU.533p.977pr.	<b>115</b>	98	China	<b>498</b>	140	Angola	<b>5</b>	184	Sudáfrica	<b>23</b>
15	Eslovenia	<b>5</b>	57	Chile 16p.48pr.-noU.165pr.	<b>63</b>	99	Corea del Norte	<b>1</b>	141	Argelia	<b>26</b>	185	Sudán	<b>9</b>
16	España 48p.22pr.	<b>107</b>	58	Colombia 35p.112pr.-noU.28p.83pr	<b>89</b>	100	Corea del Sur 26p.137pr.-noU.16p.143pr	<b>187</b>	142	Benin	<b>4</b>	186	Swazilandia	<b>1</b>
17	Estonia 6p.5pr.-noU.16p.10pr.	<b>14</b>	59	Costa Rica 4p.50pr.-noU.7p.52pr.	<b>29</b>	101	Emiratos Árabes	<b>16</b>	143	Botswana	<b>1</b>	187	Tanzania	<b>16</b>
18	Finlandia	<b>35</b>	60	Cuba	<b>12</b>	102	Filipinas	<b>94</b>	144	Burkina Fasso	<b>1</b>	188	Togo	<b>1</b>
19	Francia 76u 180ge 66iut	<b>267</b>	61	Dominica	<b>1</b>	103	Georgia	<b>7</b>	145	Burundi	<b>2</b>	189	Túnez	<b>33</b>
20	Grecia	<b>44</b>	62	Ecuador 22p.38pr.-noU.7p.3pr.	<b>34</b>	104	Hong Kong (CH)	<b>12</b>	146	Cabo Verde	<b>1</b>	190	Uganda	<b>13</b>
21	Hungría	<b>33</b>	63	El Salvador	<b>19</b>	105	India	<b>229</b>	147	Camerún	<b>6</b>	191	Yibuti	<b>1</b>
22	Irlanda	<b>20</b>	64	EEUU 2.022u 1367c	<b>1.991</b>	106	Indonesia	<b>84</b>	148	Chad	<b>1</b>	192	Zambia	<b>2</b>
23	Islandia	<b>9</b>	65	Grenada	<b>1</b>	107	Irak	<b>10</b>	149	Comoras	<b>0</b>	193	Zimbabwe	<b>6</b>
24	Italia	<b>81</b>	66	Groenlandia (DNMK)	<b>1</b>	108	Irán	<b>85</b>	150	Congo Rep.Dem.-Zaire-	<b>10</b>			
25	Letonia	<b>18</b>	67	Guadalupe (FR)	<b>1</b>	109	Islas Norfolk (Australia)	<b>1</b>	151	Congo	<b>1</b>		<b>OCEANÍA</b> (96 i.e.s.)	<b>69</b>
26	Liechtenstein	<b>2</b>	68	Guam (US)	<b>1</b>	110	Israel	<b>16</b>	152	Costa de Marfil	<b>3</b>	194	Australia 36p.132pr.	<b>40</b>
27	Lituania	<b>17</b>	69	Guatemala	<b>10</b>	111	Japón	<b>568</b>	153	Egipto	<b>27</b>	195	Fiji	<b>3</b>
28	Luxemburgo	<b>3</b>	70	Guyana	<b>1</b>	112	Jordania	<b>23</b>	154	Eritrea	<b>1</b>	196	Islas Marshall	<b>0</b>
29	Macedonia	<b>6</b>	71	Haití	<b>1</b>	113	Kazakhstan	<b>12</b>	155	Etiopía	<b>6</b>	197	Islas Salomon	<b>1</b>
30	Malta	<b>2</b>	72	Honduras	<b>7</b>	114	Kirgizstan	<b>12</b>	156	Gabón	<b>1</b>	198	Kiribati	<b>1</b>
31	Moldavia	<b>9</b>	73	Islas Vírgenes (US)	<b>1</b>	115	Kuwait	<b>4</b>	157	Ghana	<b>19</b>	199	Micronesia Est. Feder.	<b>0</b>
32	Mónaco	<b>1</b>	74	Jamaica	<b>3</b>	116	Laos	<b>1</b>	158	Gambia	<b>1</b>	200	Niue (NZ)	<b>1</b>
33	Noruega	<b>37</b>	75	Martinica (FR)	<b>1</b>	117	Líbano	<b>25</b>	159	Guinea	<b>1</b>	201	Nueva Caledonia (SG)	<b>2</b>
34	Países Bajos	<b>75</b>	76	México 615p.1159pr.-noU.127	<b>235</b>	118	Macao (CH)	<b>5</b>	160	Guinea Bissau	<b>0</b>	202	Nueva Zelanda	<b>12</b>
35	Polonia	<b>114</b>	77	Nicaragua	<b>13</b>	119	Malasia	<b>36</b>	161	Guinea Ecuatorial	<b>1</b>	203	Palaos	<b>0</b>
36	Portugal 15p.49pr.-noU.14p.67pr.	<b>75</b>	78	Panamá 5p.29pr.-noU.44	<b>14</b>	120	Maldivas	<b>0</b>	162	Kenia	<b>16</b>	204	Papua Nueva Guinea	<b>5</b>
37	Reino Unido 96pr.-noU.43	<b>164</b>	79	Paraguay	<b>10</b>	121	Mongolia	<b>5</b>	163	Lesotho	<b>1</b>	205	Polinesia Francesa (FR)	<b>1</b>
38	República Checa	<b>22</b>	80	Perú 33p.49pr.-noU.1.062	<b>64</b>	122	Myanmar	<b>3</b>	164	Liberia	<b>3</b>	206	Samoa	<b>2</b>
39	Rumania	<b>47</b>	81	Puerto Rico (US)	<b>45</b>	123	Nepal	<b>8</b>	165	Libia	<b>8</b>	207	Tonga	<b>1</b>
40	Rusia	<b>209</b>	82	R.Dominicana 2p.31pr.-noU.10	<b>18</b>	124	Omán	<b>3</b>	166	Madagascar	<b>7</b>	208	Tuvalu	<b>0</b>
41	San Marino	<b>1</b>	83	San Cristóbal y Nieves	<b>3</b>	125	Pakistán	<b>102</b>	167	Malawi	<b>3</b>	209	Vanuatu	<b>0</b>
42	Serbia y Montenegro <sup>118</sup>	<b>9</b>	84	Santa Lucía	<b>0</b>	126	Palestina (ANP)	<b>11</b>	168	Mali	<b>1</b>			
43	Suecia	<b>37</b>	85	San Vicente Granadinas	<b>0</b>	127	Qatar	<b>1</b>	169	Marruecos	<b>45</b>			

Elaboración propia-datos estimados: De los 244 territorios considerados países (192 miembros de las Naciones Unidas, el Vaticano, 4 Estados reconocidos parcialmente, 5 Estados no reconocidos, 38 territorios dependientes habitados y 4 entidades especiales), el 21/09/2007 se registraron 209 (los 192 miembros de la UN y de los 52 restantes, los 17 con universidades relevadas) en los buscadores de las páginas web [www.otae.com/universidades/](http://www.otae.com/universidades/), [http://www.webometrics.info/university\\_by\\_country\\_select.es.asp?cont=america](http://www.webometrics.info/university_by_country_select.es.asp?cont=america) <http://www.universidades.com.mx/universidades/> y <http://www1.universia.net/CatalogaXXI/default.asp?IDC=10032&IDP=MX&IDI=1>, agregados en \*\*\* (CINDA, 2007: 74) y agregados en \*\*\* (García de Fanelli, 1998)

<sup>117</sup> Incluye la República Turca del Norte de Chipre y sus 7 universidades

<sup>118</sup> Incluye las universidades de Serbia y Montenegro como Estados independientes desde 2006

### II.3.6. Los ejes del debate contemporáneo en la educación superior

A partir de la década del noventa, como consecuencia del aceleramiento y mundialización de la educación superior, institucionalizada como política de los Estados e insumo básico para el desarrollo de los países en un acelerado proceso de globalización, se suceden una serie de debates mundiales sobre las políticas propias de educación superior.

En el año 1994, el Banco Mundial presentó un documento denominado *La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia* que recomendaba fundamentalmente: 1) fomentar la mayor diferenciación de las instituciones, incluido el desarrollo de instituciones privadas; 2) proporcionar incentivos para que las instituciones públicas diversifiquen las fuentes de financiamiento con aportes de los estudiantes y otros; 3) redefinir la función del gobierno en la enseñanza superior prestando atención a la autonomía y a la responsabilidad institucional y 4) adoptar políticas que prioricen como objetivos a la calidad y a la equidad (Banco Mundial, 1994: 8).

En el mes de febrero de 1995 la UNESCO publicó el primer documento preparativo de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI que realizaría en París, en 1998, denominado *Políticas para el cambio y el desarrollo de la educación superior*. Posteriormente se celebraron cinco consultas regionales: La Habana en noviembre de 1996; Dakar en abril de 1997; Tokio en julio de 1997; Palermo en septiembre de 1997 y Beirut en marzo de 1998.

El 9 de Octubre de 1998, organizada por la UNESCO, se realizó en París la primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior, a la que asistieron 182 Estados miembros y que representó un hito en el camino para la reflexión y la defensa de la educación superior en el mundo. El encuentro produjo dos documentos estratégicos para el desarrollo universitario contemporáneo: *La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*; y el *Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior*.

No obstante el tremendo esfuerzo de los países para lograr un consenso respecto de las políticas y estrategias para una mejor educación superior en el mundo, fue el documento del Banco Mundial de 1994, el tomado como base por la Organización Mundial de Comercio para el Acuerdo General de Comercio de Servicios –GATS–, que se comenzó a tratar en la Ronda de Doha (Qatar), iniciada en el 2001 y aún no cerrada, y que concibió a la educación superior como ‘servicio educativo’ es decir, como un bien de mercado más, objeto de transacciones en los mercados internacionales, libre de barreras; incluyendo

como modalidades la educación a distancia, los servicios en el exterior, las subseces o franquicias y la presencia física de personas en el extranjero.

Por último, “en el año 2003 se llevó adelante en la sede de UNESCO una nueva convocatoria que tenía como principal objetivo revisar las conclusiones y el trabajo desarrollado tras cinco años de la conferencia inicial de París de 1998” (Pugliese, 2005: 8) y adoptar una posición coincidente con la OMC y con la de los países anglosajones. Esta convocatoria, denominada ‘París + 5’, tuvo la oposición de los países de Iberoamérica que rescataron las conclusiones de la CMES de 1998 e impidieron la difusión de un documento falto de consenso. No obstante, el debate sigue vigente y abierto en cada uno de los foros de educación superior hasta la fecha.

En las líneas siguientes, haremos un breve resumen analítico de los documentos de París de 1995 y 1998, que son la base conceptual, tanto de las características y tendencias, como de las expectativas y desafíos generales para la educación superior contemporánea.

\*\*\*

El documento de la UNESCO de 1995 denominado *Políticas para el cambio y el desarrollo de la educación superior*, plantea que en todo el mundo se observa un crecimiento de la cantidad de alumnos que acceden a la educación superior. Los factores que promueven este proceso son el explosivo crecimiento demográfico en el siglo XX (ver parágrafo I.5.4.), los progresos en el acceso a la educación primaria y secundaria, el crecimiento económico de algunos países históricamente postergados, la certeza generalizada de que el desarrollo va asociado a la educación superior y de que la formación universitaria y el crecimiento científico – tecnológico<sup>119</sup> son indispensables para producir cambios sociales, culturales, políticos y económicos.

También se observa un crecimiento de la inversión en educación superior en los países en desarrollo aún insuficiente<sup>120</sup>; de la proporción de alumnos que estudian carreras de bajo costo por alumno en detrimento de las de un costo mayor como las ciencias exactas, las naturales y las ingenierías; un crecimiento en la proporción de mujeres; cambios en las

---

<sup>119</sup> A los efectos de nuestra investigación, consideramos conveniente dejar establecido que a nuestro juicio, Ciencia es el proceso intencional y sistemático de búsqueda, descubrimiento, creación y revisión permanente de saberes, altamente confiable hoy, así como el resultado (producto) que se logra mediante ese proceso. Técnica, como técnica científica, es el saber útil y el doble proceso de crear objetos y sistemas –tangibles e intangibles- y el de aplicar el conocimiento científico y común para resolver problemas prácticos complejos confrontados por el ser humano. Tecnología es el estudio o reflexión sobre la técnica. Proponemos valorar desde el mundo académico a la ciencia en cuanto ‘ciencia’, es decir como creadora de saberes; la técnica en cuanto ‘técnica’, es decir como creadora de objetos y procesos útiles y las ciencias sociales y humanas en cuanto tales, es decir como creadoras de valores éticos y estéticos (Poderti, 2006).

<sup>120</sup> En promedio y en términos absolutos, el promedio del gasto por estudiante es diez veces menor en los países en desarrollo que en los países industrializados (UNESCO: 1995)

estructuras institucionales y en los métodos de enseñanza –como la educación a distancia– que producen una mayor diversificación de la oferta educativa; un crecimiento en la movilidad internacional estudiantil norte-norte, sur-sur y sur-norte.

Por otra parte, el documento afirma que se destacan tres tendencias principales comunes a los sistemas e instituciones de educación superior de todo el mundo: expansión cuantitativa, que, a pesar de todo, va acompañada de continuas desigualdades de acceso entre países y entre regiones, diversificación de los programas, estructuras institucionales y formas de estudio y restricciones financieras, en particular en los países en vía de desarrollo.

Plantea que las respuestas de la educación superior a un mundo en constante cambio deberían guiarse por tres consignas: *pertinencia, calidad e internacionalización* a las que se suma *el acceso*, buscando que la educación superior sea “accesible a todos según su capacidad individual”.

*La pertinencia* pensada en términos de su papel y lugar en la sociedad, con respecto a la enseñanza, la investigación y los servicios resultantes, sus vínculos con el mundo del trabajo, las relaciones con el Estado y el financiamiento público y las interacciones con otros niveles y formas de educación. En ese sentido, las relaciones con el Estado y con la sociedad como un todo deberían basarse en los principios de libertad de cátedra y autonomía institucional que son esenciales para la preservación de toda institución de educación superior como comunidad de libre consulta, capaz de llevar a cabo sus funciones de creación, reflexión y crítica en el seno de la sociedad.

*La calidad* basada en estimular la participación activa del personal docente y de investigación y su capacitación permanente; en promover una mejor aptitud y una mayor motivación de los alumnos que egresan de la educación secundaria, aportando a la orientación en la transición; en la inversión en infraestructura; y en la evaluación.

*La internacionalización* concebida como redes que reflejan el carácter universal del aprendizaje y la investigación y la creciente necesidad de entendimiento intercultural, facilitado por el avance firme de las tecnologías informativas y comunicacionales.

Finalmente, el documento de la UNESCO recalca la necesidad de forjar una nueva perspectiva acerca de la educación superior y la investigación plasmada en el concepto de una “universidad pro-activa”<sup>121</sup> estrechamente vinculada a las circunstancias locales, aunque plenamente comprometida con la búsqueda universal de la verdad y el avance del

---

<sup>121</sup> Punto XXX del Resumen Ejecutivo del *Documento de Políticas para el cambio y el desarrollo de la educación superior, 1995*

conocimiento a partir de esforzarse por el logro de una mayor diferenciación de los programas de estudio como medio para adaptar mejor la educación superior a las necesidades locales y nacionales específicas, sin perder de vista, al mismo tiempo, la universalidad del conocimiento y el criterio supremo de la calidad, que permita colocar a la educación superior en un mejor sitio para responder a las necesidades presentes y futuras del desarrollo humano sustentable (ver párrafo I.4.).

\*\*\*

El documento de la UNESCO de la CMES de 1998, denominado *La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*; al igual que el documento de 1995, plantea que nuestra época está caracterizada por una demanda masiva de educación superior, recordando que en la segunda mitad del siglo XX, el número de estudiantes pasó de 13 millones en 1960 a 82 millones en 1995; por una gran diversificación de la misma y por una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico, afirmando que el desarrollo endógeno y sostenible (ver párrafo I.4.) se alcanza con una mayor y mejor educación superior e instituciones de investigación adecuadas, dado que la sociedad tiende cada vez más a fundarse en el conocimiento (ver párrafo I.1.1.); por lo que las universidades deben transformarse en instituciones de educación permanente, contribuyendo a brindar educación para todos, a lo largo de toda la vida.

Con ese marco de referencia, el documento define las misiones y funciones de la educación superior, en función de los desafíos y dificultades que enfrenta, haciendo referencia a que:

La gestión y el financiamiento deben garantizar el objetivo general institucional de asegurar una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces que exigen a la universidad, la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas y un contexto de respaldo económico del Estado y de autonomía para manejar los asuntos internos.

La igualdad de condiciones para el acceso y permanencia en los estudios deben estar basados en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes.



Entendiendo<sup>122</sup> que la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, docentes, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario; que la mejor capacitación del personal deben estar basadas en competencias que estimulen a éstos en la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje y les permita enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas y no a ser, únicamente, “pozos de ciencia”; que una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad; que la independencia intelectual y la libertad académica es una condición esencial para la conducción de la docencia y la investigación; y que es necesaria una dimensión universitaria internacional que permita el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales; el documento propone:

La mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, 1) diversificando los modelos de educación superior; renovando los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales; 2) constituyendo un espacio abierto que propicie el aprendizaje permanente, que permita acceder a oportunidades de realización individual y movilidad social; promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y consolidar, en un marco de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz; 3) contribuyendo a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural; 4) contribuyendo a proteger y a consolidar los valores de la sociedad y a proporcionar perspectivas críticas y objetivas a fin de propiciar el debate sobre las opciones estratégicas y el fortalecimiento de enfoques humanistas.

Y la mejora y conservación de la calidad de la investigación, promoviéndola en todas las disciplinas y dotándola de recursos y apoyo, reforzando la innovación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, estableciendo un equilibrio adecuado entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos, promoviendo el posgrado y la generación y difusión de conocimientos por medio de la investigación

---

<sup>122</sup> Artículos 2, 10 y 11 de *La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, 1998*.

científica, tecnológica, en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas, para proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las sociedades.

Además el documento promueve: *La pertinencia* de los planes de estudios en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen reforzando sus funciones de servicio a la sociedad y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades.

*La formación* de graduados altamente cualificados y ciudadanos responsables, incluyendo pero no volviendo exclusiva su capacitación profesional y multiplicando las posibilidades de empleo de los graduados, reforzando y renovando los vínculos entre la enseñanza superior, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad, tomando en consideración las tendencias que se dan en el mundo laboral y en los sectores científicos, tecnológicos y económicos y fomentando el espíritu de iniciativa emprendedor, que además de buscar trabajo, lo crea.

*La cooperación interuniversitaria* eficaz que promueva programas de intercambio de docentes y estudiantes; el establecimiento de vínculos institucionales para promover la cooperación intelectual y científica; la homologación de conocimientos, competencias y aptitudes de los graduados que promuevan su movilidad y la de los estudiantes y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional; además de la promoción de asociaciones y alianzas basadas en el interés común.

*Y el acceso equitativo* a las nuevas tecnologías para aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación, brindar posibilidades de renovar el contenido de los cursos y los métodos pedagógicos y de ampliar el acceso a la educación superior utilizando recursos que permitan constituir redes, crear nuevos entornos pedagógicos, realizar transferencias tecnológicas, formar recursos humanos, elaborar material didáctico e intercambiar las experiencias de aplicación de estas tecnologías a la enseñanza, la formación y la investigación.

\*\*\*

El documento de la UNESCO de la CMES de 1998, denominado *Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior*, propone las acciones prioritarias en el plano internacional, en el plano nacional y en el plano de los sistemas y las instituciones.

En el plano internacional, considera que la UNESCO en particular, deberá garantizar la cooperación como parte integrante de las misiones institucionales de los establecimientos y sistemas de educación superior; la movilidad universitaria internacional; paliar los efectos negativos de la fuga de cerebros y sustituirla por un proceso dinámico de recuperación de los mismos; promover una mejor coordinación entre las organizaciones intergubernamentales, supranacionales y no gubernamentales, los organismos y las fundaciones que patrocinan los programas y proyectos existentes de cooperación internacional en materia de educación superior; e **intensificar los esfuerzos para crear o fortalecer centros de excelencia en los países en desarrollo.**

En el plano nacional, al igual que los documentos anteriores de la UNESCO analizados, promueve que los Estados deberán garantizar que la educación superior sea accesible a todos en función del mérito; estrechar los vínculos entre la educación superior y la investigación; facilitar la educación permanente; promover el vínculo con los distintos sectores de la sociedad; proveerla de recursos financieros; contar con un plan y con políticas; reconocer la organización estudiantil; promover la movilidad estudiantil y docente; reconocer la autonomía; facilitar el acceso y facilitar la cooperación internacional.

En el plano de los sistemas y las instituciones, sin embargo, considera especialmente que éstos deberán garantizar contar con un plan que defina su objetivo, misión, estrategias y prioridades; considerando 1) el respeto a la ética, al rigor científico e intelectual, al enfoque multidisciplinario y transdisciplinario, al acceso, a la calidad y a la pertinencia; 2) el desarrollo sostenible de la sociedad; 3) la articulación en la tarea docente de la enseñanza con la investigación y la extensión; 4) la orientación, la integración, la asociación con el mundo del trabajo y el apoyo a los graduados; 5) la calidad de las normas institucionales; y 6) la promoción y desarrollo de la investigación y la generalización de las nuevas tecnologías. Este es un punto de especial interés para nuestra investigación, pues refiere por primera vez en forma específica a la planificación estratégica institucional como una herramienta indispensable para el desarrollo de las instituciones para la educación superior, en particular, las universidades.

### **II.3.7. Las condicionantes, características y tendencias contemporáneas de la educación superior**

La idea de que “la educación superior requiere de un grado considerable de descontento a fin de que los individuos expresen públicamente sus críticas, tratándose de un sistema en

que el conocimiento hermético puede ocultar sus errores a la mirada de los generalistas” (Clark, 1991: 377); tiene referencias importantes en toda su historia (ver párrafos II.1. y II.2.) y en particular en la segunda mitad del siglo XX.

Podemos registrar cómo, “en los años 60, junto con el crecimiento explosivo de la educación superior, se pudo observar en todo el mundo la aparición de movimientos universitarios que quisieron revolucionar la sociedad: pacifistas y hippies en los campus norteamericanos (1964-1970), el Mayo francés (1968-1969), la revolución cultural china (1966-1969), los naxalistas en la India<sup>123</sup> (1967-1971), los movimientos de estudiantes revolucionarios en América Latina. En las décadas del 60 y del 70 surgieron también los movimientos críticos en la comunidad científica. ‘La imaginación al poder’ escribieron en graffiti los estudiantes franceses. Durante algún tiempo parecía tomar forma, aunque de manera confusa, un cierto proletariado universitario motivado por causas universales” (Pérez Lindo, 2000: 12).

*Durante la década de los ochenta, pero sobre todo durante los noventa, la relativa estabilidad en la que los componentes universitarios y de formación de elites profesionalizantes venían operando, fue radicalmente alterada. Uno de los impactos de mayor influencia que se presentaron, fue la presencia de un conjunto de innovaciones centradas en la microelectrónica, la informática, la biotecnología, los nuevos materiales y las nuevas ciencias integradas de la sociedad y el conocimiento, que prefiguraron un paradigma diferente, desde las perspectivas de las instituciones sociales, que tenían como misión la formación de recursos humanos, en su pasado inmediato determinadas por un mercado de trabajo rígido y por una formación disciplinaria cerrada (Didriksson, 2006: 198).*

Lo cierto es que, a partir de las décadas del ochenta y en particular noventa, la educación superior se desarrolla en un contexto mundial que en la evolución de su orientación, la condiciona para definir sus características y tendencias contemporáneas fundamentales y los fenómenos mundiales que inciden en la educación superior pueden integrarse en un conjunto de títulos determinantes como:

- La pobreza, la inequidad, la exclusión; las permanentes amenazas a la paz, la violencia, la seguridad, los derechos humanos y la rápida degradación del medio ambiente.
- La creciente relevancia mundial del rol de la mujer y la conciencia creciente en la consideración de las minorías.
- El explosivo crecimiento de la población mundial y su traslado a las ciudades (ver párrafo I.5.4.), con consecuentes progresos en el acceso a la educación primaria y

---

<sup>123</sup> El movimiento naxalista en Bengala (India 1967-1971) se inspiró en la ‘revolución cultural china’. “Los estudiantes fueron al campo, se proletarizaron para hacer la revolución, fueron derrotados por las fuerzas de seguridad, volvieron a la vida política y se convirtieron en animadores de nuevas alternativas sociales y políticas. En realidad, su impulso fue abandonar la Universidad, aunque partieron de ella” (Pérez Lindo, 1985: 24).

secundaria.

- Los cambios en el mundo del trabajo, devenidos de la evolución tecnológica, la urbanización y el crecimiento demográfico; que contrastan con la falta de planificación y coordinación para decidir qué carreras crear o cuáles cancelar o cerrar, actuando como si las profesiones fuesen permanentes e inamovibles en vez de estar en constante transformación (Malo Álvarez, 2005).

- La certeza generalizada de que el desarrollo endógeno sustentable va asociado a la educación superior y de que la formación universitaria, el crecimiento científico – tecnológico (UNESCO, 1995) y el rol creciente de las ciencias sociales en el análisis de la problemática mundial -entendiendo a la mundialización como un proceso múltiple con consecuencias económicas, sociales, políticas y culturales para la educación superior” (UNESCO, 2004: 5)-, son indispensables para producir los cambios necesarios.

- La dinámica del conocimiento que obliga a las sociedades a poseer la inteligencia colectiva que les permita apropiarse, utilizar y extender el conocimiento disponible y a las universidades a explorar, interpretar y aplicar los avances en los nuevos frentes del conocimiento (Malo Álvarez, 2005).

- La tercera revolución industrial y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que conllevan cambios profundos en la pedagogía, nuevos enfoques y formas respecto del aprendizaje y la enseñanza y obliga a que el profesor y el estudiante adquieran otros roles (Malo Álvarez, 2005).

- El avance de la globalización y sus crecientes efectos como el surgimiento de la ‘sociedad de la información’ o ‘sociedad red’, demanda una participación más democrática de las naciones en la adopción de las decisiones que tienen repercusión mundial. Los ‘empoderamientos’ sociales locales, la regionalización del mundo, asociada a la búsqueda de procesos de desarrollo sustentable (ver párrafos I.1., I.2. y I.4.) o el impacto de la globalización en los planes y programas de estudios de las instituciones de educación superior en las que el conocimiento transita de una sociedad a otra por múltiples caminos y formas, adquieren dimensiones, modalidades e implicaciones para los países receptores y emisores, incomparablemente superiores (Malo Álvarez, 2005).

En este último aspecto y como parte del debate vigente (ver párrafo II.3.6.), es la propia UNESCO que en el año 2004 señala como elementos fundamentales de la mundialización relacionados con la educación superior a la importancia creciente de la sociedad/economía del saber; el establecimiento de nuevos acuerdos comerciales que

abarcaban el comercio de los servicios de educación; las innovaciones relacionadas con las técnicas de la información y la comunicación; y la importancia atribuida a la función del mercado y a la economía de mercado.

No obstante, “aunque el problema de la relación de la universidad con la sociedad sea sumamente complejo, hay que resistirse a las tendencias que ganan hoy espacio impulsadas con vigor por los determinantes económicos del mercado” (Jaim Etcheverry, 2003: 60). Sin embargo, dice la propia UNESCO que estos factores han sido los catalizadores de nuevos cambios en la educación superior que incluyen: La aparición de nuevos proveedores de educación como las empresas multinacionales, universidades corporativas y empresas de medios de comunicación; nuevas formas de proporcionar educación, entre ellas la educación a distancia, la educación virtual y el aprendizaje en contacto directo, como las empresas privadas; la mayor diversificación de los diplomas y los títulos universitarios; el aumento de la movilidad de los estudiantes, los programas y los proyectos a través de las fronteras nacionales; el mayor hincapié en la enseñanza permanente, lo que a su vez aumenta la demanda de educación postsecundaria y el incremento de la inversión privada en el suministro de educación superior.

“Estas innovaciones tienen importantes repercusiones en la educación superior en lo que respecta a calidad, acceso, diversidad y financiación” (UNESCO, 2004: 7).

Lo cierto es que, con las características contextuales enunciadas, “la Universidad ha pasado a ocupar un papel tal vez más destacado que en cualquiera otra época de la historia” (Hübner Gallo, 1963). Sin embargo, “aunque sea paradójico, la Universidad no ha elaborado una teoría acerca de sí misma. Pese a estar emplazada en un punto clave del cuerpo social e histórico, donde funciona como conciencia...” (Vial Larrain, 1965: 7) y “negocia sentidos, compromisos y valores en el campo más amplio de la vida social, política y cultural de un país” (Krotsch, 2001: 146).

“Desde que se organizó formalmente la educación superior ha funcionado como una estructura social destinada al control de la técnica y el conocimiento avanzados. Sus materiales o sustancias básicas son los cuerpos de ideas avanzadas y técnicas relacionadas que constituyen la mayor parte de la cultura esotérica de las naciones” (Clark, 1991: 33); aunque “en principio, los centros de investigación y de educación superior comparten las ideas de universalización del conocimiento. La búsqueda desinteresada de la verdad (o lo que podríamos nombrar, en un lenguaje más epistemológico, la formulación permanente de

nuevas hipótesis sobre la realidad objetiva) se encuentra en el corazón de la vida académica” (Pérez Lindo, 2000: 11).

En la convergencia de esta bipolaridad histórica, “a grandes líneas observamos en la actualidad dos modelos de educación que se enfrentan: el neoliberal, que conduce a una educación en destrezas y habilidades técnicas para producir una profesionalidad pragmática: empiristas de la sociedad de mercado. Educar para la empresa. Y el modelo humanista, cuyo paradigma es la educación en valores, que ve las humanidades no sólo como disciplinas, sino como formación básica y ética que oriente los saberes específicos y forje un ‘profesional social’” (Rojas Mix, 2006: 18).

En el desarrollo de estos modelos, surgen un conjunto de temas relevantes y característicos de la educación superior en el mundo, entre los que se destacan:

- La “multiplicación casi geométrica del volumen de estudiantes e incremento progresivo del saber y, por lo tanto, de las especialidades” (Hübner Gallo, 1963) identifica como el área de mayor expansión en la educación superior a la educación de grado, ofreciendo grandes oportunidades para los vínculos internacionales y la cooperación.

- “Las funciones más importantes, tales como la investigación básica, la formación en investigación, la educación básica, la educación profesional, la contribución a los debates intelectuales en la sociedad, y la satisfacción de las necesidades por los resultados aplicados emergentes de la investigación, son todas tomadas en cuenta mediante diferentes ordenamientos estructurales, dentro del marco de la organización de la universidad moderna” (Bleiklie, 1999: 12).

- La tecnología revolucionó la educación a distancia, con consecuencias directas en la calidad<sup>124</sup> y por ende en la acreditación de las instituciones. Además es central en la comunicación, almacenamiento y recuperación de conocimiento con consecuencias por ejemplo, en la biblioteca tradicional reemplazada por redes, en la administración y en la gestión universitaria.

- La movilidad estudiantil, en particular la internacional se incrementa constantemente con consecuencias positivas como el incremento de individuos con competencias transnacionales y un lenguaje único para la ciencia; y otras muchas veces preocupantes como el aumento de individuos con habilidades valoradas en el mercado de otros países, con la consiguiente ‘fuga de talentos’ o el crecimiento descontrolado de la educación

---

<sup>124</sup> A los efectos de fijar un alcance conceptual homogéneo del término, en esta investigación se interpreta el concepto de calidad como la armonía entre pertinencia y excelencia académica (M.E.S.Cuba, 2002).

superior como negocio. “Con más de un millón de estudiantes cursando sus estudios fuera de las fronteras de sus países, con infinidad de profesores trabajando internacionalmente y con nuevas tecnologías como Internet, que promueve las comunicaciones instantáneas, las raíces internacionales y las realidades contemporáneas de la universidad son centrales” (Altbach y Davis, 2000, 22).

- La privatización de la educación superior es cada vez más importante. Debería tener una relación más directa con la sociedad y requiere de estrategias minuciosas de control de su calidad.

- La profesión académica tiene dificultades de consolidarse como exclusiva. Su remuneración insuficiente y otros factores la llevan a un tiempo parcial que la alejan del compromiso constante que demanda la educación superior.

- Aparecen y se desarrollan nuevos tipos de instituciones académicas y la atención de grupos cada vez mas grandes y diversos por parte de las universidades (Altbach y Davis, 2000).

- “La educación formal de las nuevas generaciones en los países del llamado ‘primer mundo’, se orienta a la formación de analistas simbólicos. En lugar de poner el acento en la transmisión de la información, la educación de los analistas simbólicos busca promover la reflexión, el discernimiento y la interpretación. Se enseña a ‘profundizar’ en la información, a plantearse por qué se seleccionan ciertos hechos, por qué se los considera importantes, cómo deben ser interpretados y cómo se los puede contrastar y rebatir” (Donini y Donini, 2004: 305).

### **II.3.8. Los desafíos y las expectativas en la educación superior**

“Si un país descuida su sistema de educación superior, no podría mantener contactos provechosos con la comunidad científica e intelectual mundial ni disponer de las capacidades y conocimientos que necesita para hacerse cargo de modo independiente de su propio desarrollo” (UNESCO, 1991). Sin embargo, “estos importantes lugares donde se encuentran, siempre de una manera diferente, la juventud y el saber, parecen ser una zona de inquietudes, rechazos, audacias, escrúpulos y esperanzas” (Bayen, 1978: 150-151) que es necesario comprender en su verdadera dimensión como factor de progreso.

Es por eso que “deberíamos analizar la posibilidad de que la universidad no sólo deba adaptarse a la sociedad, ‘responder a la demanda’, como se exige crecientemente, sino que



esa realidad preste más atención a lo que se piensa en la universidad” (Jaim Etcheverry, 2003: 59), porque es importante que la universidad sea fundamentalmente un espacio para pensar, tener ideas y discutirlos.

Con el marco de esa visión o idea de universidad, el tema concreto que se destaca como problema /desafío /expectativa de la educación superior, es el derecho generalizado al acceso y consecuentemente el financiamiento que permita mantener un equilibrio entre excelencia, pertinencia, equidad, eficiencia y compromiso social del sistema de educación superior. En consecuencia, “si nuestro objetivo es incorporar de una buena vez a la sociedad mundial, en un plano de equidad, a la inmensa mayoría de los habitantes del planeta. Si ese es nuestro objetivo primero, será entonces necesario revisar ‘a fondo’ e introducir cambios sustanciales en la estructura, el contenido y hasta la propia orientación de los sistemas educativos” (Brovetto, 1998: 2-3).

*Será necesario formar personas capaces de desarrollar todos sus talentos en un mundo básicamente cambiante, graduados adiestrados en las modernas tecnologías de acceso a la información y al conocimiento, preparados para desarrollar su potencialidad de aprendizaje permanente. Esta realidad impone la necesidad de impulsar la actividad creativa en todo el sistema de educación superior. Nuestras naciones no necesitan técnicos o profesionales adiestrados exclusivamente para el manejo de técnicas o conocimientos preexistentes y muchas veces obsoletos. Las instituciones de educación superior deberán formar profesionales capacitados para evaluar y discernir entre diversas opciones pero además también para desarrollar otras nuevas, apropiadas a los requerimientos específicos que emergen ante ellos (Brovetto, 1998: 6).*

*Se necesita alcanzar una cultura organizativa en torno a valores y objetivos comunes, pero considerando la diversidad cultural y la heterogeneidad de los distintos sectores universitarios. Algunos objetivos son el énfasis en habilidades generales y flexibilidad para aprender a innovar, manejar la incertidumbre, prepararse para la educación continua, adquirir sensibilidad social y comunicabilidad, trabajar en equipo, manejar responsabilidades, y para el mercado de trabajo internacional comprendiendo varias culturas. Para esto se considera importante que la enseñanza se centre en habilidades genéricas que articulen diferentes disciplinas y se prepare en áreas del conocimiento que forman la base de varias habilidades profesionales, como las nuevas tecnologías (Barsky y Dávila, 2004: 48).*

Sin embargo, “mientras que los sistemas académicos funcionan en un ambiente nacional, los desafíos se presentan en una escala global” (Altbach y Davis, 2000, 21) y en ese orden internacional, “las universidades, por encima de las divergencias temporales de los Estados, unidas en la gran patria común de la cultura superior, podrían desempeñar un papel relevante en la unificación del género humano, en el mantenimiento de la paz dentro de la justicia y en la promoción de medios cada vez más efectivos y perdurables de colaboración entre las naciones en favor del progreso universal” (Hübner Gallo, 1963). Es por eso que se consolidan como nuevos paradigmas de la educación en general y en particular de la educación superior: el desarrollo humano sustentable, la educación permanente, la cultura

de la paz, los derechos humanos y la democracia, la educación en valores y la tolerancia. Y dentro de la expectativa global del acceso y la inclusión, se encolumnan un conjunto de desafíos estructurales para las universidades, tales como:

- El desafío a redefinir su misión en el contexto de la sociedad del siglo XXI; garantizando la formación de graduados altamente calificados; la promoción, generación, difusión y transferencia de conocimientos por medio de la investigación; la contribución a comprender, preservar, historizar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales; la consolidación de los valores de la sociedad a la que pertenece y el compromiso con el desarrollo y la mejora de la educación en todos los niveles.

- El desafío de la educación permanente se ha vuelto evidente, alimentada por los rápidos cambios en la tecnología y la creación de nuevas categorías de empleo. No obstante, educación y trabajo deberían alimentarse mutuamente. Los educadores y los empresarios rara vez discuten acerca de la serie de habilidades y orientaciones que son prerrequisitos para el empleo exitoso. A su vez, las estructuras formales por las cuales los sistemas educativos preparan a los estudiantes tampoco están debidamente desarrolladas<sup>125</sup>.

- El desafío de preservar la calidad y la pertinencia del conocimiento. “Las visiones de los expertos difieren en torno a la composición del conocimiento más deseable para enfrentar los futuros cambios del mundo del trabajo –algunos creen que es necesaria la especialización del conocimiento, otros promueven la educación general, y otros la importancia del conocimiento interdisciplinario-, pero las visiones convergen al afirmar que la educación superior no se puede confinar al rol de transmitir conocimiento, y debe optar por una visión más holística” (Barsky y Dávila, 2004: 49) que interprete que “lo más importante del conocimiento es su contextualización” (Morin, 1995), tal como ya predicaba Ortega y Gasset en 1930 (ver parágrafo II.1.6.).

- El desafío de la retención, o lo que es lo mismo, del control de la deserción, emergente de causales externas –en general socioeconómicas-, de causales propias del sistema o institucionales –como las devenidas de la masividad, la insuficiencia de becas o servicios similares, los sistemas de ingreso, la orientación vocacional y el ambiente educativo-, causales académicas –como la formación previa, la escasa expectativa laboral, la falta de apoyo, la excesiva duración- y causales personales –tanto actitudinales como motivacionales (González Fiegehen, 2006).

---

<sup>125</sup> “La educación profesional suele enlazarse bien con el empleo en muchos países, pero la educación en artes y ciencias no está tan bien articulada” (Altbach y Davis, 2000, 25).

- EL desafío de mantener el equilibrio entre las funciones básicas. Las funciones de docencia e investigación se completan con la extensión cultural que planteaba Ortega y Gasset, el compromiso social que reclamaba la Reforma de Córdoba y el compromiso frente al desarrollo del país que predicó el sociólogo Max Adler (1873-1937) (Rojas Mix, 2005).

- El desafío de la generación de ciencia y tecnología, no sólo por su valor sabido para el progreso de la humanidad sino porque, como sintetizaba Max Weber en los inicios del siglo XX, el aporte positivo de la ciencia a la vida práctica se basa en: 1) los conocimientos técnicos para gobernar la vida por medio del cálculo, tanto en las cosas exteriores como en las relaciones humanas; 2) los métodos de pensamiento, es decir, los instrumentos y una disciplina y 3) la claridad (Weber, 2004).

- El desafío de asimilar y promover las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La aportación de la UNESCO a los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (diciembre de 2003) destaca tres desafíos principales que plantea la construcción de sociedades del saber: Reducir la brecha digital que acentúa las disparidades en el desarrollo, con exclusión de grupos y países enteros de los beneficios de la información y el conocimiento; garantizar el libre intercambio de datos, información, las prácticas y los conocimientos mejores en la sociedad de la información, y el acceso equitativo a ellos; y establecer un consenso internacional sobre las normas y los principios que se requieren recientemente (UNESCO, 2004: 18-19).

“La universidad tiene que ser la que cree los criterios de pertinencia y relevancia, para que de ese gran flujo que es la sociedad de la información nosotros podamos seleccionar lo que conviene a nuestro desarrollo y a nuestra identidad, y transformar la sociedad de la información en la sociedad del conocimiento (Rojas Mix, 2005: 28 y 2006: 28)

- El desafío de la vinculación con el sector productivo. “La eficacia histórica de las universidades como agentes de desarrollo depende ante todo del modo de articulación que existe entre ellas y el medio” (Pérez Lindo, 1985: 66).

- El desafío de la internacionalización (ver parágrafo II.3.6.). “Con el aumento relativo de la movilidad de larga duración, con la multiplicación de estancias cortas afuera y con la expedición de títulos por establecimientos transnacionales, los dispositivos para la transferencia de créditos y el reconocimiento mutuo de títulos han aparecido como disfuncionales, en cuanto a legibilidad, funcionamiento interno y eficiencia” (Didou Aupetit, 2006: 30).

Sin embargo, serán las políticas públicas las que “habrán de resolver cuestiones específicas (regulación del sector transnacional, aseguramiento de calidad de los servicios educativos en alianzas y a distancia, mejoramiento de los dispositivos de reconocimiento de títulos, vinculación con las comunidades profesionales afuera) además de definir elecciones estratégicas en materia de cooperación preferente, dentro de los espacios de negociación, intra- macro- o interregional instalados en los últimos años” (Didou Aupetit, 2006: 32).

- El desafío de la planificación estratégica y participativa, de la administración transparente y de la gestión eficiente (ver capítulo III).

Haciendo una síntesis del estado de situación de las condicionantes, características, tendencias, desafíos y expectativas de la educación superior pública en el mundo; que como veremos en los próximos párrafos, repercuten directamente en América Latina y la Argentina, podemos decir que en un contexto de globalización en el que crece la educación privada, la amenaza de fuga de talentos es permanente, la dedicación exclusiva de los docentes es dificultosa y la duración real de las carreras es excesiva; y en donde la urbanización, la masificación y la feminización de la educación crece; los ejes vigentes del debate contemporáneo son el acceso, la pertinencia, la calidad y la internacionalización. Que el acceso a la educación superior y a las nuevas tecnologías, significa la búsqueda de la equidad basada en la articulación con los niveles anteriores y entre saberes, buscando la orientación, la integración y la asociación; y la permanencia, es decir la contención en el ambiente adecuado, la retención y el control de la deserción. Que la pertinencia significa definir el compromiso social, es decir, el papel y el lugar que la educación superior adquiere en la sociedad, basados en la relevancia, la libertad de cátedra y la autonomía institucional. Que la calidad de la educación superior busca la excelencia a partir de la participación, la capacitación permanente de los docentes, la innovación permanente y la evaluación institucional. Y que la internacionalización se basa en la cooperación y la asociación interuniversitaria y la integración regional a través del armado de redes interculturales y multiculturales potenciadas en las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, promoviendo la movilidad estudiantil y docente, la transferencia de créditos, el reconocimiento de títulos y la educación virtual o mixta.

Que el desafío central de la educación superior pública es entender el conocimiento como bien social y desarrollar instituciones que posibiliten un espacio para generar nuevos saberes, pensar, tener ideas y debatirlas, poniéndolas al servicio de la sociedad y poder ofrecerle una educación permanente que permita, en la diversificación de esos saberes y por consiguiente de carreras, en el avance de la interdisciplina y de la transdisciplina; y aún en la

formación doctoral y su aporte a nuevos conocimientos, adquirir nuevas habilidades para dar respuesta a los problemas y las demandas sociales, a la reducción de la pobreza y a la propia movilidad social; pero también asimilar y consolidar valores, como la ética, la solidaridad, la búsqueda de la verdad y la tolerancia, así como la justicia en los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz.

Que para ello es necesario encontrar el equilibrio y articular los roles que la universidad asume en la enseñanza de pregrado, grado y posgrado, con la investigación, la transferencia, la extensión y la integración social, logrando el financiamiento necesario para funcionar en todos esos aspectos, contando con la infraestructura y el equipamiento necesario, con un proyecto político institucional, y con un plan estratégico y participativo, dotado de una misión, objetivos, estrategias y prioridades claras y consensuadas, que permitan la administración y gestión del desarrollo de la institución con criterios de eficiencia, eficacia, comunicabilidad, flexibilidad y trabajo en equipo.

## **II.4. La universidad contemporánea en América Latina**

### **II.4.1. Los ejes del debate contemporáneo en la educación superior de América Latina**

Rojas Mix ensaya siete preguntas o interrogantes a la educación superior latinoamericana: ¿Cómo se configura la relación entre lo público y lo privado?, ¿En qué queda el compromiso social de la universidad? o ¿Qué universidad para qué sociedad?, ¿Cómo definir la currícula del futuro?, ¿Qué sistemas de control de la educación superior son aceptables dentro del marco universitario latinoamericano?, ¿Qué investigación es sostenible en los países en desarrollo?, ¿Sobre qué bases podemos hoy definir la autonomía universitaria? y ¿Es necesario recuperar la función cultural de la universidad? (Rojas Mix, 2006: 14).

Estas preguntas sitúan a la educación superior frente a los nuevos desafíos tecnológicos y humanos en el marco de incertidumbre que impone la dinámica político social del siglo XXI en América Latina e inducen al debate “sobre la necesidad o no, de cambiar nuestro modelo social y nuestro modelo educativo, nuestro sistema de investigación, así como el peso del Estado no sólo en nuestra economía sino en nuestro sistema social y educativo” (Rojas Mix, 2006: 89) y reflejan las preocupaciones contemporáneas latinoamericanas respecto de la educación superior y su rol en un contexto de crisis y cambios permanentes como el nuestro. Este debate se refleja en una serie de documentos y procesos

institucionales que sintetizaremos para aproximarnos, desde esta perspectiva, al contexto que condiciona a nuestro objeto de estudio.

En el mes de mayo de 2006, el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), dependiente de la UNESCO, publicó el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*.

En la Introducción del Informe, escrita por Claudio Rama y titulada “La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización”, plantea que la educación superior en América Latina afronta su tercera reforma.

La Primera Reforma, marcada por la Reforma de Córdoba en 1918, surgió a principios del siglo XX como respuesta a las nuevas demandas de las capas medias urbanas, a los requerimientos que implicaba la conformación de los Estados modernos, a la industrialización por sustitución de importaciones y a la vigorosa urbanización, todo lo cual requirió la democratización y la expansión de las universidades y una nueva orientación hacia la formación de los profesionales, proponiendo un “modelo monopólico educativo universitario, público, laico, gratuito<sup>126</sup>, cogobernado y autonomista” (Rama, 2006: 11) que perduró hasta principios de los setenta.

El incremento de los precios petroleros en los ‘70, las dictaduras militares, la caída de los precios de las materias primas y el cierre de los mercados para los productos aftosos, finalmente dieron el golpe final a la expansión del financiamiento público en muchos de los países de la región e imposibilitaron, desde ese momento y para siempre, que las demandas de cobertura como resultado de la expansión de la educación media fueran cubiertas en su totalidad por los tradicionales mecanismos de financiamiento públicos. La respuesta finalmente fue el establecimiento de diversas restricciones al acceso automático de los bachilleres a las universidades públicas en casi todos los países de la región y vía la libre acción del mercado, se promovió una expansión desordenada de la educación superior privada.

---

<sup>126</sup> La evolución de la aplicación de ese modelo en América Latina fue lenta, y en ciertos casos parcial. La autonomía y el cogobierno tuvieron un desarrollo dispar y su consolidación aún forma parte de numerosos reclamos. Por su parte, la gratuidad nunca terminó de generalizarse en la universidad pública. Hoy sólo Argentina, Uruguay y en una forma especial México -en particular en la UNAM- (Díaz Escoto, 2007) pueden exhibir su implementación. En el caso de la Argentina, por ejemplo, “la supresión total de los aranceles a la educación superior, lo que aseguró, por primera vez, la plena gratuidad de la enseñanza universitaria” (Buchbinder, 1999: 93) fue recién implementada en la década del 50, durante la segunda presidencia de Juan D. Perón.

Este proceso constituyó el centro de la Segunda Reforma de la educación superior en el continente, entre las décadas del setenta y del noventa, que terminó conformando un nuevo modelo universitario, basado en ideas neoliberales y aperturistas, en un contexto de contracción del papel del Estado como ente regulador; de carácter dual y de calidad binaria. Por un lado una educación pública cada vez más elitizada socialmente, con restricciones de acceso en base a cupos y exámenes de conocimiento asociados a las limitaciones del financiamiento público, y por el otro un sector privado arancelado y con restricciones de acceso a consecuencia de los costos de las matrículas dada la desigual distribución de la renta en la región. Este proceso generó la urgente necesidad de nuevas políticas públicas que regularan el funcionamiento de las instituciones universitarias, especialmente de las privadas y que tendieran al establecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad.

La Tercera Reforma en América Latina, iniciada a mediados de los noventa, es impulsada por la internacionalización de la Educación Superior y la consiguiente movilidad estudiantil y docente, las nuevas tecnologías de comunicación e información, las nuevas demandas de acceso de la población y la presencia creciente de sociedades del conocimiento que promueven la educación a lo largo de la vida. Globalización y sociedad del saber (ver párrafo I.1.) constituyen dos grandes motores que están impulsando la masificación de la educación superior en América Latina. Efectivamente, los ejes fundamentales de los sistemas nacionales de educación están dados por la masificación, la nueva regulación nacional e internacional, las nuevas tecnologías de comunicación, las nuevas fronteras de la educación y los nuevos saberes.

Las profundas transformaciones ocurridas en las universidades latinoamericanas, que abarcan los espacios local y global, expresadas en un proceso de masificación, feminización, privatización, regionalización, diferenciación y segmentación, sumado a los propios cambios de esas sociedades sumidas en un proceso de urbanización y de cambio demográfico (ver párrafo I.5.4.), de transformación productiva y de apertura económica, cambiaron sustancialmente el rol y las características de los estudiantes, los docentes y de las propias instituciones universitarias.

El eje regulador de la educación pasa de las universidades (primera reforma) y del mercado (segunda reforma) al Estado articulado en forma aún incipiente con las asociaciones de universidades (tercera reforma), que fiscaliza y supervisa la competencia (en particular en las instituciones privadas), el funcionamiento y la calidad en educación superior.

\*\*\*

En el período identificado como de la ‘Tercera Reforma’ por el documento del IESALC /UNESCO de 2006, la educación superior latinoamericana se caracteriza además, por una profundización de los vínculos entre las instituciones de educación superior, en particular entre las universidades, y por una prédica creciente de su integración regional. La Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL) -un organismo no gubernamental de cooperación, asesoría y consulta, con más de 160 universidades afiliadas de 22 países-, creada en 1949 y reconocida por la UNESCO; fue complementada en 1991 por la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo –AUGM- en el Cono Sur del continente, sociedad civil no gubernamental integrada por veintiuna universidades públicas pertenecientes a los países del MERCOSUR<sup>127</sup> (1991).

Las universidades de la AUGM “observan estructuras académicas relativamente análogas y mantienen niveles compatibles en sus características docentes y trayectorias de investigación -, con los cometidos de contribuir a los procesos de integración regional, fortalecer las condiciones de formación de recursos humanos, consolidar masas críticas de investigadores en áreas estratégicas, realizar actividades de educación continua, promover programas conjuntos de posgrado y fortalecer las estructuras de gestión de las universidades integrantes” (Landinelli, 2003: 4).

En 1997 se sumó el Convenio Andrés Bello<sup>128</sup>, organización internacional de carácter intergubernamental, que en 1998 comenzó a institucionalizar la participación de las universidades en la región con la creación de las ‘Cátedras Andrés Bello’. Desde 1997 AUGM articula una cooperación con el Convenio Andrés Bello y los temas centrales de las reuniones entre ambos organismos se refieren al reconocimiento de estudios, títulos y grados y a la enseñanza de la Historia y la Geografía. Más recientemente se agregaron otras asociaciones, como la Red de Macrouiversidades Públicas de América Latina y el Caribe creada en el año 2002 e integrada por veintisiete universidades de diecinueve países.

A estas organizaciones de carácter permanente, se suman una serie de actividades de integración, significativas e influyentes en el debate y en las políticas de educación superior latinoamericanas, entre las que cobran especial importancia para nuestra investigación las reuniones denominadas ‘Cumbres Iberoamericanas de Rectores de Universidades Públicas,

---

<sup>127</sup> Integran el Mercado Común del Sur (MERCOSUR): Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay como miembros plenos y Bolivia y Chile como adherentes.

<sup>128</sup> El Convenio Andrés Bello fue creado en 1970 y está integrado por Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, España, México, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela.



iniciadas en 1999 en Santiago de Chile y con su sexta reunión en Montevideo en el año 2006.

Los acuerdos plasmados en las Cumbres Iberoamericanas de Rectores de Universidades Públicas fueron delineando la agenda de preocupaciones y objetivos de las universidades públicas latinoamericanas y dado su peso específico en la región, ya que en ellas se educan millones de jóvenes y que “en América Latina, el 85% de la investigación científica se hace en las universidades, principalmente en las públicas” (Tünnermann, 1999: 60); éstas fueron condicionando las estrategias centrales para el desarrollo de toda la educación superior.

La Carta de Santiago de Chile de 1999, define a la universidad pública por 4 características: 1) Su pertenencia, pues forma parte del Estado o es pública autónoma por ley. 2) Su financiamiento que es responsabilidad del Estado. 3) Su misión que es su compromiso social. Este compromiso es en realidad un compromiso del Estado con la sociedad, inscrito en la Constitución, que lo cumple a través de la Universidad. En este sentido la universidad pública es una institución que responde a los valores constitucionales y no a políticas contingentes; de ahí el concepto de autonomía que garantiza el ejercicio de esos derechos. Y 4) su concepción del conocimiento como un bien social y no un bien privado.

Entre sus rasgos más notables, advierte que la especialización, asociada a la globalización, puede tener el pernicioso efecto de construir una comunidad de individuos ilustrados sin la capacidad crítica para analizar la realidad y mantener su identidad cultural. Recomienda a las universidades públicas que incorporen a sus planes de desarrollo un proceso de evaluación y autocrítica para el mejor cumplimiento de su misión. Auspicia la creación de programas de posgrados multisello integrados por varias universidades, sobre la base de redes temáticas asentadas en centros de excelencia; incorporando en ellos cursos que abarquen, desde una perspectiva histórica, los aspectos culturales, éticos y solidarios, del imaginario y la identidad iberoamericana. Y promueve la más amplia cooperación académica y política entre las universidades públicas iberoamericanas (CIRUP, 1999).

La Carta de Buenos Aires de 2000, declara la profunda preocupación por dos peligros que amenazan a la Universidad Pública en forma creciente y persistente: La reducción progresiva y sistemática de su financiamiento por parte del Estado; y el peligro de suplantar las Universidades Públicas por instituciones de educación superior con objetivos que podrían responder a otras lógicas, intereses y propósitos; riesgo creciente de que la lógica

del mercado desvirtúe los fines específicos de la Universidad Pública, dificultando el cumplimiento de su función social.

Propone además, desarrollar mecanismos de articulación de un espacio académico común para generar alianzas creativas entre las universidades iberoamericanas que impliquen: temas de movilidad y homologación, creación de redes temáticas de investigación y posgrado, y desarrollo de proyectos culturales compartidos (CIRUP, 2000).

La Carta de Porto Alegre de 2002, también expresa la preocupación persistente frente a las políticas “impulsadas por la Organización Mundial del Comercio (OMC), que apuntan a favorecer la comercialización internacional de los servicios de educación, asemejándolos a comunes mercancías. Los poderosos intereses que se mueven detrás de esta política, presionan por la transformación de la educación superior en un lucrativo mercado de ámbito mundial, con la consiguiente desregulación y eliminación de todo control de calidad, tanto de naturaleza legal, como política o fiscal” (CIRUP, 2002 y Trinidad Padilla López, 2005[a]: 23).

La Carta de El Salvador de 2003, se mantiene en la misma línea y advierte que la misión de la Universidad pública y el ejercicio de su responsabilidad social se encuentran doblemente amenazados: Por una parte, por la tendencia sostenida de los gobiernos a reducir el financiamiento destinado a la educación superior pública; y por otra parte, por la agresiva desregulación y liberalización de los mercados, situación que aprovechan empresas llamadas educativas cuyo fin último es el lucro (CIRUP, 2003).

La Carta de Guadalajara de 2004, plantea avanzar en estrategias de internacionalización regional y propone: 1) “Implementar un sistema de titulación que sea comprensible y homologable en todos los países de Iberoamérica, con el fin de optimizar costes, promover y abrir mayores espacios al empleo y resaltar la calidad del sistema de educación superior pública en la región. 2) Establecer un sistema de créditos como el medio más adecuado para permeabilizar los currículos educativos entre las universidades, facilitando los sistemas de integración. 3) Intensificar la promoción de la movilidad, eliminando los obstáculos para el libre intercambio” (Trinidad Padilla López, 2005: 8-9)

La Carta de Guadalajara va más allá y complejiza el debate contemplando además, defender los espacios educativos libres y abiertos con el objeto de consolidar una identidad común; formar estudiantes con espíritu crítico para mantener el desarrollo democrático; contribuir a garantizar la cohesión y la integración social, generar criterios de pertinencia para seleccionar los aspectos del proceso de globalización que favorezcan el desarrollo

propio; promover una educación multicultural que permita conocer, comprender y respetar culturas distintas; tomar como elementos clave para responder a los retos de la educación: 1) el fortalecimiento de las identidades culturales, 2) la adopción de las nuevas tecnologías, 3) la conversión de la educación en un mecanismo de cohesión e integración social y 4) el esfuerzo de la educación en aquellos valores estratégicos que coadyuven a la consolidación de la democracia y a la integración latinoamericana (CIRUP, 2004).

Por último, la Carta de Montevideo de 2006, afirma que es indudable que el porvenir de los países depende cada vez más de la existencia de sistemas universitarios en condiciones de producir, aplicar, recrear y divulgar conocimientos científicos y tecnológicos de calidad; y agrega, por primera vez en esos foros, que las Ciencias Sociales y Humanas, de tradicional desarrollo en nuestras universidades, resultan un saber fundamental, a la hora de interpretar y proyectar críticamente los cambios de época. También analiza que la Universidad Pública debe asumir el compromiso constructivo de promover un debate público de calidad, participativo y plural, y el diseño de espacios más eficaces de diálogo con los gobiernos y los actores sociales, impulsando nuevos modelos de desarrollo, democráticos, sustentables y equitativos. Y propone una real y efectiva integración regional de las universidades mediante la creación de proyectos, programas y planes conjuntos (CIRUP, 2006).

A las Cumbres Iberoamericanas de Rectores de Universidades Públicas se les suman otra serie de encuentros y conferencias como “las Declaraciones de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno<sup>129</sup> que mencionan reiteradamente la importancia de la educación y sitúan los esfuerzos de cooperación en este campo, dentro de una perspectiva estratégica de integración y de participación en el mundo global” (CINDA, 2007: 20). En ese marco se desarrollan las Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Educación y las reuniones de Rectores de las universidades de Iberoamérica<sup>130</sup>, tanto públicas como privadas; entre las que se destaca la Declaración de Lima en 2001, que en consonancia con la línea hasta ahora descrita, promueve la integración y la cooperación regional y un espacio común de educación universitaria en consonancia con la mencionada ‘Carta de Bolonia’ de la Unión Europea y propone que un programa de esa naturaleza tenga como características: 1) centrar sus objetivos en acciones que tengan el mayor impacto social y efecto multiplicador, como la eliminación de la pobreza, la protección del medio ambiente, el desarrollo científico y tecnológico, la mejora de la calidad de vida y la

---

<sup>129</sup> La primera Cumbre se realiza en Guadalajara en 1991 y desde entonces se repiten en forma anual e ininterrumpida en diversos lugares de Iberoamérica, siendo la última revisada, la Declaración de Montevideo 2006 (CINDA, 2007).

<sup>130</sup> A estas ‘Cumbres’ se suman otras como Santiago de Compostela en 2004, México en 2005 y la organizada en Sevilla por Universia, también en 2005.

formación del personal docente en todos los niveles de la educación. 2) Adoptar una estructura organizativa flexible y no burocrática que permita una representación directa y plural de las universidades de la región. 3) Alentar la conformación de redes, tanto institucionales como temáticas, en particular incrementando la cooperación sur-sur. 4) Prestar especial atención a la formación de doctores, por las implicaciones que ésta tiene en el mejoramiento de la calidad académica y en el desarrollo de la investigación y por su claro efecto multiplicador. Para ello debería fomentarse la existencia de una cantidad relevante de becas y la cooperación entre las universidades para la puesta en marcha de programas de estudios compartidos que combinen la enseñanza presencial y virtual. 5) Prestar igualmente atención preferente a la movilidad estudiantil y docente, por la experiencia formativa que ella implica y por su contribución a la creación del espacio académico iberoamericano; en tal sentido se deberán incrementar las becas y ayudas que promuevan dicha movilidad. Y 6) apoyar proyectos interuniversitarios en el campo de la acreditación y la evaluación en el espacio iberoamericano y promover acuerdos y programas que faciliten el reconocimiento parcial de los estudios, así como el reconocimiento de grados y diplomas (CIR Lima, 2001).

#### **II.4.2. Las condicionantes, características y tendencias contemporáneas de la educación superior en América Latina**

El informe UNESCO /IESALC 2006, en su capítulo estadístico, aunque no discrimina a las universidades, muestra que la matrícula de la educación superior en América Latina pasó “de 270.000 estudiantes en 1950” (San Martín, 2005: 260)<sup>131</sup>, a 7,5 millones en 1994, a 13,9 millones en el 2003, superando los 17 millones en el 2007, de los cuales el 76,6% es universitario. Mientras en 1994 había en promedio en la región 162 estudiantes terciarios por cada 10 mil habitantes, para el año 2003 alcanzaron a 259 por cada 10 mil habitantes. La tasa de cobertura de educación terciaria pasó de 17,6% en 1994 a 28,5% en 2003 y a 35,1% en el 2007. La participación femenina en la matrícula es del 54,4%. El 53,4% de la matrícula está en el sector público. El 40,6% de la matrícula estudia ciencias sociales, empresariales y jurídicas. El número de estudiantes latinoamericanos matriculados en instituciones extranjeras aumentó, alcanzando 140.179 jóvenes en 2002-2003 (el 36% va a Europa, el 49% a los EE UU, el 7% a Cuba y el 8% restante a otros países), mientras que la recepción de estudiantes extranjeros es de 19.785 (el 55% va a Cuba, el 15% a Chile, el 10%

---

<sup>131</sup> Entre 1950 y 1975 la matrícula de educación superior en América Latina se multiplica por diez (3.980.621 alumnos) con una tasa de participación del 13,8% y pasa a ser de 15.605.736 para el 2004 con una tasa de escolarización del 40% (CINDA, 2007)

a Argentina y el 20% restante a los otros países)<sup>132</sup>. Menos del 20% de los adultos mayores de 25 años ha accedido a la universidad y menos de un 10% ha completado sus estudios universitarios. Anualmente se gradúan, en un período normal, del orden del 43% de los que ingresan (UNESCO /IESALC, 2006).

América Latina y el Caribe participó en el 2004, con el 1,3% de la inversión mundial en I+D medida en dólares, lejos del 41% de América del Norte. De esa porción Brasil participa con el 63,9%, seguido de Argentina con el 11,3%. En diez años, el número de investigadores y tecnólogos latinoamericanos y caribeños aumentó un 46% alcanzando una cifra de 170.000, un 2,9% de los más de cinco millones y medio calculados en el mundo. De esa porción, Brasil participa con el 50% seguido de México con el 19,8% y Argentina con el 16,9%. La producción científica de ALC en publicaciones aumentó en diez años un 120%, participando con el 3,3% del total. (Albornoz et al, 2006).

Basados en estos datos, “En primer lugar se acepta que hablar de ‘educación superior latinoamericana’ es una generalización. Se trata, en realidad, de un universo sumamente heterogéneo, entre los países e incluso dentro de ellos, un mosaico de instituciones diversas, conviviendo en un marco de escasa racionalidad en muchos casos” (San Martín, 2005: 260).

*En América Latina, como en otros lugares, la educación superior masiva se desarrolló en la década del 60 y en los últimos años no como un proyecto deliberado de los gobiernos y de las administraciones universitarias sino como consecuencia de los cambios sociales, económicos y culturales en gran escala que se han dado más allá de todo control. De diferentes maneras en diferentes países, una combinación de fuerzas dirigió el enorme aumento en la demanda de educación superior: la concentración de poblaciones en grandes ciudades, el ingreso de las mujeres al mercado laboral, la expansión gradual de la educación básica y secundaria, el desarrollo de la cultura juvenil, el movimiento de adultos para adquirir nuevas calificaciones, certificaciones y oportunidades de trabajo, las nuevas capacidades requeridas por la industria y los servicios modernos y la expansión del Estado de bienestar y los servicios públicos (Schwartzman, 2000: 77-78).*

Como pudimos notar en el tono de los debates recién recorridos, “la reorientación de las políticas estatales hacia la educación superior, la ciencia y la tecnología permeó todo el período de los ochenta hasta finales de los noventa, con un giro que implicaba pasar del énfasis en la atención a la demanda social, de la inversión en la expansión de las universidades y de la formación masiva de recursos humanos, a la evaluación, la acreditación y la justificación del destino del gasto público” (Didriksson, 2006: 200).

---

<sup>132</sup> Iberoamérica recibe el 3% y envía el 7% de los estudiantes que estudian en otros países del mundo (CINDA, 2007).

Los temas de atención a la demanda social, del crecimiento, de la descentralización o de la planeación fueron superados, en el lapso de dos décadas, por la insistencia en temas como la evaluación y la acreditación, al uso y manejo de la contracción financiera y los programas de recursos extraordinarios condicionados a la competitividad, al cobro de matrículas y al incremento de los recursos propios, a la internacionalización y a la intervención de los organismos financieros internacionales. “Los actores tradicionales del cambio en las universidades, (los estudiantes y los sindicatos) pasaron a un plano menos protagónico respecto de las reformas universitarias (se concentraron en sus reivindicaciones gremiales); pero emergieron los investigadores, los funcionarios y los directivos académicos universitarios como los actores más relevantes en la definición de los cambios internos y externos de las instituciones” (Didriksson, 2006: 200). Recién en los primeros años de esta década, el protagonismo se volvió a repartir, aunque en proporciones diferentes.

*Resultado de un largo proceso histórico la Universidad latinoamericana clásica es una realidad histórico social cuyo perfil terminó de dibujarse con los aportes de Córdoba. De manera muy esquemática, las líneas fundamentales que la configuran son las siguientes, aunque advertimos que en la actualidad muchas universidades del continente han superado ese perfil en diversos aspectos.*

*a) Carácter elitista, determinado en muchos países por la organización social misma y por las características de sus niveles inferiores de educación, con tendencia a la limitación del ingreso. La verdadera democratización de la educación hunde sus raíces en los niveles precedentes. Cuando el estudiante llega a las ventanillas de la Universidad, el proceso de marginación por razones no académicas, ya está dado.*

*b) Énfasis profesionalista, con postergación del cultivo de la ciencia y la investigación.*

*c) Estructura académica construida sobre una simple federación de facultades o escuelas profesionales semiautónomas.*

*d) Predominio de la cátedra como unidad docente fundamental.*

*e) Organización tubular de la enseñanza de las profesiones, con escasas posibilidades de transferencia de un currículo a otro, que suelen ser sumamente rígidos y provocan la duplicación innecesaria del personal docente, equipos, bibliotecas, etc.*

*f) Carrera docente incipiente y catedráticos que consagran en realidad pocas horas a sus tareas docentes, aún cuando tengan nombramientos de tiempo completo.*

*g) Ausencia de una organización administrativa eficaz, que sirva de soporte adecuado a las otras tareas esenciales de la Universidad. Poca atención a la 'administración académica' y a la 'administración de la ciencia'.*

*h) Autonomía para la toma de decisiones en lo académico, administrativo y financiero, en grado que varía de un país a otro y con tendencia a su limitación o interferencia por los gobiernos en el aspecto económico.*

*i) Gobierno de la Universidad por los organismos representativos de la comunidad universitaria. Autoridades ejecutivas principales elegidas por ésta, con variantes de un país a otro.*

*j) Participación estudiantil, de los graduados y del personal administrativo, en diversos grados, en el gobierno de la universidad, activismo político-estudiantil, como reflejo de la inconformidad social; predominio de estudiantes que trabajan y estudian, especialmente en las instituciones públicas.*

*k) Métodos docentes basados principalmente en la cátedra y la simple transmisión del conocimiento. Deficiente enseñanza práctica y de métodos activos de aprendizaje por las limitaciones en cuanto a equipos, bibliotecas y laboratorios.*

*l) Incorporación de la difusión cultural y de la extensión universitaria como tareas normales de la Universidad, aunque con proyecciones muy limitadas por la escasez de los recursos, que se destinan principalmente a atender las tareas docentes.*

*m) Preocupación por los problemas nacionales, aunque no existen suficientes vínculos con la comunidad nacional o local, ni con el sector productivo, en buena parte debido a la desconfianza recíproca entre la Universidad y las entidades representativas de esas comunidades y sectores.*

*n) Crisis económica crónica por la insuficiencia de recursos, que en su mayor parte, en lo que respecta a las Universidades públicas, proceden del Estado. Ausencia de una tradición de apoyo privado para la Educación Superior pública, aún cuando se dan casos excepcionales en tal sentido (Tünnerman, 1996: 22-23 y 1999: 34-36).*

Si bien el modelo predominante ha variado poco: “la licenciatura sigue fuertemente orientada a la formación de profesionales, centrada en conocimientos disciplinarios, en el docente y el aula, organizada en función de escuelas o facultades, con muchas horas de clase y programas de estudio extensos y rígidos” (Malo Álvarez, 2005: 47); a ésta caracterización que desarrolla Tünnerman en 1996, vigente en muchos de sus aspectos, se suman como consecuencia de la aceleración de los cambios en el contexto, de la confirmación de algunas tendencias y de la constancia en el debate de la última década, otros aspectos, tales como:

- El esfuerzo por vencer el recelo que provoca en algunos regímenes políticos por su natural rebeldía.
- El esfuerzo por corregir el mencionado ‘burocratismo’ docente, con la temporalidad de la cátedra y la carrera docente.
- El esfuerzo por salir de su aislamiento en el ‘sistema general de enseñanza’ aunque aún se observa una falta de articulación entre los diferentes niveles educativos.
- La expansión significativa de la matrícula de la educación superior.
- La preponderancia de un alumnado que trabaja además de estudiar.
- La relación más estrecha con el mundo productivo.
- El crecimiento y la diversificación experimentada en el último cuarto del siglo XX (Malo Álvarez, 2005), tanto de tipos institucionales, como de las fuentes de financiamiento (con fuentes alternativas al financiamiento estatal) y de la presencia creciente de la oferta privada. “Los SNES latinoamericanos evidencian un creciente y agudo proceso de heterogeneización, tanto entre países como en el interior de los mismos” (Barsky, Domínguez y Pousadela, 2004: 63).

- Las políticas de incentivos para los docentes y los investigadores.
- El dictado de leyes específicas para el sistema.
- Las reformas académicas (con acortamiento de carreras, títulos intermedios, sistemas de créditos)
- “La difusión de tecnologías de la información y formas de aprendizaje a distancia” (San Martín, 2005: 261). “En el presente período de crecimiento sin precedentes de la educación a distancia y el aprendizaje electrónico, las fronteras geográficas parecerían tener escasa trascendencia” (UNESCO, 2004: 6).
- El “progreso notable en cuanto a procesos de evaluación y acreditación dentro de sus sistemas de educación” (Malo Álvarez, 2005: 46), tanto institucional como de carreras.
- La multiplicación del posgrado más rápidamente que la licenciatura, y “con una mejor calidad en promedio, pero sólo en las maestrías y en las áreas demandadas por el mercado; los doctorados tienen pocos alumnos y se concentran en unas cuantas instituciones” (Malo Álvarez, 2005: 47).
- La aún insuficiente creación de nuevas disciplinas que, ante la necesidad de generar nuevos programas, dados los cambios en los sectores de ocupación de la fuerza laboral y la demanda de nuevas destrezas y habilidades, complementen la oferta de una instrucción basada en profesiones tradicionales.
- El creciente, pero aún desbalanceado desarrollo de la investigación a pesar de ser las universidades los principales centros de generación de conocimiento. “En América Latina solo un 5% de las universidades de la región hacen investigación, y ella a menudo suele estar mal equipada y mal financiada” (Rojas Mix, 2006: 52).
- “Los países que optaron por el ingreso irrestricto para todos los estudiantes se acostumbraron a enormes proporciones de permanencia de estudiantes y de abandono durante el primer año, y todos desarrollaron programas de ‘posgrado’ para reforzar la selección de sus elites y responder a la demanda de investigación y becas” (Schwartzman, 2000: 80).
- La incipiente reestructuración del papel del Estado como organismo regulador y evaluador,



- La construcción todavía naciente pero sólida, de redes regionales e internacionales de cooperación donde se destacan los avances operados en el contexto del Mercosur y del Convenio Andrés Bello (Barsky, Domínguez y Pousadela, 2004).

Estos y otros cambios, han dado por resultado el actual panorama de sistemas de educación superior complejos y diversificados en dimensiones, objetivos y calidad, por ahora con una insuficiente articulación entre sí y con los otros niveles de educación, “con limitada vinculación internacional y en muchos casos, con grandes dificultades para acompañar los cambios sociales y la desigualdad creciente en nuestros países” (San Martín, 2005: 261); en los que “las discusiones acerca de la universidad siguen dándose en torno a asuntos ideológicos o políticos (autonomía, organización, gobierno y financiamiento)” (Malo Álvarez, 2005: 47) y en menor medida sobre aspectos académicos, técnicos y gestionarios. Sin embargo, las universidades latinoamericanas tienen una presencia institucional y un protagonismo en el desarrollo de nuestros países, que no tenían en la década pasada y se puede registrar un acuerdo general de involucrar a las instituciones en el proceso de internacionalización, desde una sólida convergencia regional.

\*\*\*

*Los sistemas educativos mundiales muestran una doble tendencia que repercute directamente sobre la región. Por un lado una creciente homogeneización de los parámetros de desempeño, evaluación y organización curricular, cuya expresión más clara es la transformación del sistema europeo ya en marcha. Por el otro, una cada vez más acentuada tendencia a la desaparición de fronteras expresada en el desembarco de universidades extranjeras, la introducción de sistemas de educación a distancia, la fuga de cerebros y el creciente éxodo de alumnos en búsqueda de espacios de excelencia académica.... Desde un punto de vista regional, dichos desafíos se ven profundizados por las crecientes dificultades de empleo de los graduados, la escasez de profesionales en áreas clave, la heterogénea calidad del egresado y la baja relación entre diplomados y matriculados imperante en el medio universitario latinoamericano (Barsky, Domínguez y Pousadela, 2004: 63).*

Coincidiendo con esa afirmación, las características analizadas de la educación superior en América Latina y en particular de las universidades, se ve confirmada en la mayoría de sus aspectos en las tendencias del proceso futuro y se reconocen otras líneas crecientes, tales como:

- Se consolida la autonomización<sup>133</sup> en los tres aspectos de la autonomía universitaria que nos interesa: 1) La autonomía ideológica o científica que corresponde al concepto de la

---

<sup>133</sup> En 1965, la Asociación Internacional de universidades, AIU, reunida en Tokio, promulgó el documento *University Autonomy. Its meaning Today*, preparado por el jurista Sir E. Hetherington. El mencionado documento distingue cinco ejercicios de la autonomía universitaria, a saber: 1. Decidir sobre la selección, incorporación y régimen de los estudiantes. 2. Seleccionar los recursos humanos académicos y administrativos, y establecer los regímenes de incorporación y administración correspondientes. 3. Escoger y estructurar los programas académicos y las metodologías pedagógicas. 4.

universidad como 'idea'. 2) La autonomía administrativa que corresponde al de la universidad como 'orden'. Y 3) la autonomía financiera que refiere al manejo autónomo de los recursos materiales: físicos, técnicos y financieros. (Díaz González, 1974).

- Crece “el papel en la sociedad: Hay una creciente exigencia de pertinencia social; los productos de la docencia y la investigación no parecen ser del todo “útiles” para enfrentar los problemas sociales, económicos y políticos de la sociedad actual; La universidad latinoamericana y caribeña no parece soportar una auditoría académica y un análisis de relación costo/beneficio” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 111).

- Se consolida “el gremialismo: La dominancia de la lógica de los intereses de grupos y gremios” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 111).

- Se empiezan a consolidar las primeras experiencias de integración regional de la educación superior en la generación de redes académicas, entre universidades de varios países en el grado y en el posgrado. Como analizamos (ver parágrafo II.4.1.), las asociaciones regionales y nacionales de universidades se multiplicaron y consolidaron en Latinoamérica, creciendo en su rol de cooperación, evaluación y acreditación, y como diseñadoras de políticas nacionales de educación superior. En ellas coexisten cada vez más, micros y macrouiversidades públicas y privadas.

*La centralidad en los procesos de integración universitaria radica en las instituciones más complejas y sensibles a las tendencias modernizadoras de la educación superior, especialmente aquellas que han asumido responsabilidades centrales en la constitución de comunidades científicas que han actuado como dinamizadoras de los débiles sistemas científico-tecnológicos nacionales. En esos casos se han elaborado oportunidades para incorporar al quehacer universitario respuestas eficaces al fenómeno de la internacionalización y regionalización de la educación superior, sustentadas en principios de complementariedad entre instituciones, compatibilización de intereses entre equipos académicos, coordinación de capacidades científicas y cooperación en el desarrollo de iniciativas educacionales comunes, todo ello facilitado por la incorporación de las tecnologías electrónicas de la comunicación y la información (Landinelli, 2003: 4).*

- Crece la aceptación de “procedimientos de evaluación institucional y acreditación<sup>134</sup>, orientados al mejoramiento de la calidad académica y el perfeccionamiento continuo de la gestión y administración” (Tünnermann, 1999: 48).

---

Determinar la naturaleza y métodos de los programas investigativos. Y, 5, Ejercer las funciones de autogestión financiera (Borrero Cabral, 2005).

<sup>134</sup>Hay varios tipos de acreditación: Uno es la acreditación institucional de una universidad, que garantiza un nivel global, aunque con grados diferentes. Existen otros tipos que son las acreditaciones especializadas que pueden referirse a unidades académicas, programas de estudios de grado o postgrado o acreditaciones de la investigación (etiqueta de calidad).

La acreditación asegura que una institución o programa mantiene unos niveles determinados de calidad; ayuda a estudiantes potenciales a tener información adecuada sobre la calidad de los programas; facilita la transferencia de eventuales créditos; identifica las debilidades o problemas de una institución o programa que son susceptibles de ser

- Crece la proporción de instituciones privadas, “producto del vaciamiento de la responsabilidad política y social del Estado” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 111); que en general –hay excepciones- dictan carreras de poca inversión por alumno, como derecho, educación, ciencias sociales y administración, y compiten fuertemente en el posgrado; dejando en general, las de mayor inversión, a cargo de las universidades públicas como las ingenierías, las ciencias naturales, las exactas, las astronómicas y las de la salud, así como las tareas de investigación y extensión.
- Se incrementan los vínculos con el gobierno, la sociedad civil, el mundo del trabajo, el sector productivo y la empresa en general.
- Crece la diversificación de las fuentes de financiamiento en servicios, transferencias y posgrados y también las fundaciones, los polos tecnológicos y las incubadoras de empresas con fuerte participación universitaria.
- Se confirma “una clara tendencia a la reorganización y flexibilización de sus estructuras académicas, en la cual el departamento triunfa como unidad estructural básica, desplazando a la cátedra como núcleo fundamental de docencia e investigación” (Tünnermann, 1999: 36), con una tendencia de agrupar los departamentos en unidades más amplias de ciencias afines que favorezcan el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario, traducido además, en posgrados, programas y proyectos que exigen el concurso de varias disciplinas.
- Crece la tendencia a ofrecer “carreras de ciclo corto que responden a nuevas demandas sociales no satisfechas por las carreras tradicionales, generalmente de ciclo largo” (Tünnermann, 1999: 36) y a articularlas con las carreras tradicionales. También se propician los títulos intermedios que permitan amojonar el conocimiento adquirido en los sucesivos ciclos y crecen las materias de régimen semestral.
- Crece la investigación universitaria, aunque con ella crece la emigración de científicos, profesionales y técnicos hacia los países centrales.
- Aumenta la formación de posgrado, sea de actualización, especialización, maestría o doctorado, y genera diversas alternativas de formación continua.
- Crece la ‘cultura informática’ en todos los niveles. La educación a distancia /virtual, basada en sistemas de instrucción personalizada y en herramientas multimediales e interactivas, genera nuevas experiencias que promueven una mayor interacción entre el

---

mejorados; permite que todo el capital humano de la institución participe en la evaluación y mejora de los programas y establece un contacto eficaz entre los programas de estudio y los requisitos de una profesión, mejorando las relaciones entre educación y mercado de trabajo.

profesor y el alumno. No obstante, la educación a distancia “gana cuerpo en el ámbito privado, mientras que encuentra resistencia en el ámbito público, especialmente profesoral; el uso de la Internet plantea retos epistémicos, didácticos y operativos que la universidad latinoamericana y caribeña no discute” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 111).

- Se profesionalizan los docentes en el grado y en el posgrado, y también los no docentes, por consiguiente mejora la administración universitaria académica, financiera y de personal, en cuanto institución compleja y particular, diferente de la empresa y de la administración pública.

- Crecen los servicios de orientación y bienestar estudiantil que facilitan el acceso y la permanencia de los más diversos sectores que quieran tener educación superior; aunque la más importante y dura pre-selección se produce por razones sociales y económicas en los ciclos previos.

#### **II.4.3. Los desafíos y las expectativas en la educación superior de América Latina**

Los desafíos de la educación superior latinoamericana, para que cualquier país del continente pueda acceder a mayores niveles de desarrollo económico, social, cultural y político, depende cada vez más de la existencia de sistemas universitarios exigentes, dinámicos e integrados, “capaces de generar, recrear y transmitir conocimientos de mayor calidad, en condiciones de atender a la solución de problemas significativos y propiciar con eficacia una expansión persistente de la formación intelectual y capacitación profesional de segmentos cada vez más amplios de la población” (Landinelli, 2003: 1), que permitan dar respuesta a los nuevos requerimientos: Por estudios superiores en el contexto de la masificación educacional, por cambios en el contexto de la información y el conocimiento, por nuevas demandas ocupacionales, por nuevas demandas del contexto de desarrollo y por nuevas demandas del contexto cultural (Brunner, 2002).

Efectivamente, el rol de la Universidad en América Latina se basará en consolidar la democracia, formar parte de las transformaciones sociales, posibilitar una mayor equidad en la distribución de los ingresos y en el acceso a una mejor la calidad de vida y en desarrollar una base tecnológica que le permita aprovechar mejor sus recursos y diversificar su perfil exportador, a partir de establecer la formación de una ciudadanía democrática, formar para alcanzar un desarrollo compatible con el progreso social, profundizar la responsabilidad social de la ciencia (Gorgone, 2005) y lograr funcionar en red, promoviendo una alianza estratégica entre las instituciones universitarias y de éstas con la empresa y con el Estado.

Este desafío impone la necesidad de repensar el abordaje del conocimiento en nuestras universidades, y repensar la misión de la universidad y su vinculación con su entorno, proceso que permita por un lado, “la búsqueda de un desarrollo social sostenible, la atención a las transfiguraciones del mundo del trabajo, el compromiso con la movilización del poder democrático de la cultura y con el respeto a la dignidad y los derechos de los seres humanos” (Landinelli, 2003: 2) y un acercamiento a los sectores productivos dando respuestas eficaces a sus demandas, en particular a la pequeña y mediana empresa, para lograr desarrollos innovativos de alta competitividad, y por otro, que permita dar respuesta a las debilidades fundamentales del sistema como, la dificultad de acceso y permanencia de sectores todavía importantes; la mejora de la calidad y pertinencia del conocimiento que permita contar con estudiantes y graduados con un equilibrio entre su formación en valores, humanística y holística, que aporte a un mejor desarrollo social y humano (M.E.S.Cuba, 2002) y una formación profesional rigurosa, que incorpore habilidades para aprovechar oportunidades de progreso individual, muchas veces perdidas por la frecuente falta de correspondencia entre los saberes cultivados en la función de enseñanza profesional y las exigencias reales de las especializaciones laborales, sometidas a mutaciones continuas; “la crisis de civilización, el atasco de la producción intelectual, la falta de articulación de un verdadero sistema de educación superior en la mayoría de los países que integran nuestra región y la lucha por lograr la delimitación de los espacios de acción para estas reflexiones.” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 106).

Promover la formación general del alumno, con una mayor formación de valores, como vía para alcanzar una educación íntimamente vinculada con el desarrollo social y humano (M.E.S.Cuba, 2002) y que le permita una ‘visión holística del mundo’ que contrarreste la excesiva formación profesional predominante en las universidades desde el siglo XIX pero custodiando los desequilibrios entre la formación de graduados y la estructura del empleo. La pertinencia y la calidad en la formación de los egresados, es una preocupación crítica de toda la comunidad educativa.

El abordaje del conocimiento en América Latina, impone a la universidad el desafío de considerar tres tiempos (Rojas Mix, 1995[a]) que la condicionan y se condicionan por nuestra realidad: 1) El tiempo de lo permanente, que son los temas del compromiso de la universidad con el desarrollo, con la equidad social, con la democracia y con la paz. 2) El tiempo de lo obsoleto, que involucra, por ejemplo, al propio conocimiento o a las formas de adquirirlo que se referencian con la permanencia de los estudiantes en las aulas en lo formativo y con el Internet en lo informativo; o la relación del estudiante respecto del

trabajo. Y 3) el tiempo de lo emergente, como el acceso universal, la integración regional y la internacionalización, la defensa del medio ambiente, los derechos humanos; las nuevas formas de conocimiento, la posición de los currículos del futuro frente a la globalización, considerando que “una sociedad mundializada, para que no sea una dictadura planetaria, tiene que ser multicultural” (Rojas Mix, 1995[a]: 82) y en esa línea, el cambio epistemológico de las culturas, como el cambio de la cultura alfabética a la cultura visual, cuando aún carecemos de los instrumentos teóricos adecuados para procesar el conocimiento visual, que habilita a acceder a importantes aspectos del conocimiento incluso al margen de la institucionalidad educativa y observamos que mientras los adultos quieren hacer con la tecnología más de lo mismo, los jóvenes quieren hacer cosas distintas (Quiroz, 2007). Es evidente que “la universidad debe recuperar la iniciativa cultural. No puede olvidar que su función última es conservar el conocimiento, pero también crearlo. Y crearlo a la altura de los tiempos” (Rojas Mix, 2006: 67).

Los ‘títulos’ que sintetizan los grandes desafíos de la universidad en América Latina parecieran ser: “1) La definición del marco epistemológico desde el cual la universidad latinoamericana... se piensa a sí misma 2) El esclarecimiento de su papel en la producción y la difusión de saberes. 3) La definición de su lugar en la sociedad (social, cultural, político). 4) La búsqueda de la equidad y la calidad. Y 5) las limitaciones de su cultura organizacional y sus formas de funcionamiento” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 111).

Para consolidar esta idea de universidad latinoamericana, se suman, adecuan o refuerzan a los desafíos generales y tendencias enunciadas (ver párrafos II.3.8. y II.4.2.), un conjunto de expectativas tales como:

- El desafío de consolidar el rol de de la educación universitaria pública en “la promoción de los principios democráticos y del pensamiento crítico; su aporte a la modernización política y al desarrollo sostenible, a la movilidad social y a la difusión y enriquecimiento de la cultura e identidad nacionales” (Tünnermann, 1999: 47), reconociéndola como bien social e instrumento clave para la transformación de la sociedad, la lucha por la equidad y por la reducción de la pobreza.
- El desafío de responder “al reto y la obligación moral de constituirse en un lugar donde fecunde la construcción del futuro: cultivando el mejoramiento de su densidad democrática, estimulando su vocación crítica y propositiva, organizándose de modo más eficiente como entidad autónoma, superando sus gravosos legados corporativistas, formando no solamente recursos humanos altamente calificados sino también ciudadanos

responsables, identificados con los mejores valores éticos de la cultura científica y humanística de nuestro tiempo” (Landinelli, 2003: 2). “La educación tiene que afrontar la incertidumbre. En plena crisis de valores, más que nunca la universidad tiene la responsabilidad de anticipar el futuro. Asumiéndolo y reflexionando sobre él e incorporándolo en sus currículas para participar en su construcción. Es en esta reflexión donde aparecen los nuevos valores para responder a estos desafíos” (Rojas Mix, 2006: 161-162).

En un contexto globalizado (ver parágrafo I.1.), la universidad debe aportar a desarrollar la competitividad de las naciones, aportando una visión prospectiva que permita la formulación de paradigmas sociales para los escenarios futuros y conocimiento, avances en la ciencia, desarrollo de nuevas tecnologías, acceso al manejo de la información, integración y sensibilidad social, destrezas y cultura, es decir preparación de recursos humanos del más alto nivel. La calidad del sistema educativo y en particular la educación superior es, cada vez más, un recurso estratégico para el progreso generalizado. El paso a dar entonces, es el de planificar el desarrollo institucional según sus objetivos generales y específicos y el modelo de desarrollo adoptado, con visión estratégica y clara percepción del escenario en el que se debate la educación superior.

- El desafío de las universidades de generar alternativas a la crisis de los modelos hegemónicos de conocimiento, “que permitan dar cuenta sobre la imposibilidad de conservar las fronteras y las estructuras cerradas entre las disciplinas que actualmente conforman los campos de saber” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 107), repensándose a sí misma, reorganizando la concepción y transmisión del conocimiento, impulsando espacios transdisciplinarios que permitan educar, investigar, transferir y extender conocimiento bajo el precepto del conocimiento pertinente, comprendiendo los alcances de lo global y lo local en la defensa de la diversidad cultural y la promoción del desarrollo sustentable y dando respuestas eficaces a las transformaciones del contexto.

“La educación como fuente transmisora y conformadora de conocimiento, trasmite las lógicas mediante las cuales se aborda la realidad y el propio conocimiento. La modernidad, históricamente, se valió de esta importante herramienta para consolidar su proyecto, desagregando los conocimientos en disciplinas y campos de saber” (Lanz, Fergusson y Marcuzzi, 2006: 107). En este tiempo de lo emergente del conocimiento, caracterizado por aspectos que no son controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, surge la necesidad de traspasar las barreras tradicionales para dar cabida a nuevas disciplinas y a su vez a la vinculación, articulación y fusión de las mismas

en transdisciplinas, lo que hace que el abordaje de la realidad sea más responsable y socialmente más reflexivo.

- El desafío de encarar reformas estructurales que apunten a los aspectos institucionales, jurídicos y administrativos, como: seguir avanzando en la creación de leyes de educación superior que consoliden definitivamente la autonomía universitaria, que articulen todo el sistema de educación superior; que garanticen instituciones públicas y privadas que estén al servicio de la investigación, la extensión y la docencia y que habiliten organismos y procesos de evaluación y acreditación decididos e integrados por las propias universidades<sup>135</sup>; seguir avanzando en mecanismos que agilicen y coordinen el régimen de títulos; el espacio e incentivo para los docentes investigadores y extensionistas; la búsqueda de intercambio e interacción regional en particular e internacional en general promoviendo redes; seguir avanzando en el desarrollo de los sistemas de información integrados; en la conformación de mayores y mejores presupuestos, en la búsqueda de alternativas de financiamiento que no desvirtúen los objetivos y las prioridades de las instituciones universitarias; y en una mejor articulación institucional.

- El desafío de fortalecer “la capacidad de las instituciones de educación superior para cumplir con los más altos estándares de calidad, con su misión como formadoras de recursos humanos...(colaborando) en la mejora de la calidad de los niveles educativos precedentes, con especial atención en los programas y la formación inicial de los docentes” (Tünnermann, 1999: 59), concientes de la obsolescencia del conocimiento y su impacto en los planes y programas de estudio.

- “El desafío de atender a una matrícula en rápido crecimiento sin que ello desmerezca las exigencias de calidad inherentes a la educación superior” (Landinelli, 2003: 3).

- El desafío de dignificar y profesionalizar la función del profesor, investigador y extensionista, con programas de posgrado en docencia y dedicación exclusiva a la actividad universitaria suficientemente remunerada. La formación doctoral resulta de trascendental importancia para la investigación y el desarrollo de nuestros pueblos (M.E.S.Cuba, 2002).

- “La investigación es decisiva, además, porque, precisamente, es a través de investigación de calidad que genera resultados serios, alto nivel académico, rentabilidad económica y una

---

<sup>135</sup> En esa línea es interesante considerar “construir un organismo (latinoamericano) representativo al que le confiemos la acreditación de nuestros programas, tanto los relacionados con planes de estudios, como los relativos a la movilidad estudiantil y de profesores; un organismo que impulse la cooperación, que nos permita incrementar el intercambio académico y cultural, profundizar los procesos de circulación de nuestros productos editoriales, la difusión de nuestras investigaciones, y lograr un gran flujo de ideas innovadoras a través de los *campi* de nuestras universidades y de nuestro sitio de interconexión” (Trinidad Padilla López, 2005[a]: 23).



formación humanística y progreso cultural para que los programas y las actividades de la educación superior puedan ser valoradas, apreciadas y defendidas por la ciudadanía” (Ruiz Zuñiga, 2000).

- El desafío de “adaptar las rígidas estructuras académicas tradicionales a una dinámica de cambio constante, con la finalidad de dar cuenta en los programas de enseñanza y en los dispositivos científicos, de la acelerada variación de los conocimientos y competencias que plantea la revolución científico-técnica” (Landinelli, 2003: 3), de carácter multifuncional en las universidades, por la incidencia que tiene en los procesos de formación de los recursos humanos, de extensión y de búsqueda de financiamiento de las propias instituciones (M.E.S.Cuba, 2002).

- El desafío de consolidar el vínculo universidad-sociedad en la actividad de formación, así como en el desarrollo de las investigaciones, por lo que ello representa para la sociedad en general y en particular, para el desarrollo científico tecnológico en las universidades y los procesos de innovación en las empresas (M.E.S.Cuba, 2002).

La Extensión Universitaria se considera una alternativa al fenómeno globalizador, por el rescate de saberes populares y la defensa de la identidad nacional de nuestros pueblos. Por ello resaltamos la importancia de capacitar a la comunidad universitaria para realizar la labor de extensión y la necesidad de métodos para identificar la gestión comunicacional que permita acceder a este proceso de forma interactiva e integradora (M.E.S.Cuba, 2002).

## **II.5. La universidad contemporánea en la Argentina**

### **II.5.1. Los ejes del debate contemporáneo en la educación superior de la Argentina.**

“En los ochenta, la Argentina traspasó el subsistema nacional de educación primaria a las provincias. Durante los primeros años de la década del noventa, descentralizó la educación secundaria y la terciaria no universitaria, y poco después inició un conjunto de cambios de gran envergadura en la estructura del sistema educativo” (Carnoy, Cosse, Cox y Larrechea, 2004: 9); por ejemplo, a mediados de los noventa implementó diversos instrumentos de evaluación académica. Sin embargo, “la reforma educativa en la Argentina se inicia formalmente con la Ley 24.195, llamada Ley Federal de Educación, en el mes de abril del año 1993. Este instrumento legal reemplazó a la Ley 1.420, del año 1884, que estructuró el primer desarrollo del sistema educativo formal del país” (Tedesco y Tenti Fanfani, 2004: 21).

“Durante la primera mitad de la década de 1990 se formularon cuatro leyes para estructurar el proceso de reforma: En 1991, la Ley de Transferencia de los Servicios Educativos (Ley 24.049); en 1993, la Ley Federal de Educación (Ley 24.195); en 1994, el Pacto Federal Educativo y en 1995, la Ley de Educación Superior (Ley 24.521)” (Carnoy, Cosse, Cox y Larrechea, 2004[a]: 510).

El proceso se examina y repite durante la segunda mitad de la década del 2000, cuando se formula otro paquete de leyes que revisa y avanza sobre las leyes votadas en la década anterior. Entre las principales se encuentran: En el año 2005, la Ley de Financiamiento Educativo (Ley 26.075) y la Ley de Educación Técnico Profesional (Ley 26.058); en el año 2006, la Ley de Educación Nacional (Ley 26.206) previéndose para el año 2008, según reiterados anuncios del Gobierno Nacional y un visible avance en el debate, una nueva Ley de Educación Superior.

Entre los instrumentos institucionales vigentes en la Argentina se encuentran el Consejo de Universidades<sup>136</sup> –CU- (1995) encargado de definir políticas y estrategias de desarrollo universitario; la Comisión Nacional para la Evaluación y Acreditación Universitaria –CONEAU- (1996) organismo autónomo que tiene entre sus principales funciones, acreditar estudios de posgrado y carreras de grado reguladas por el Estado, autorizar la creación de instituciones universitarias y fundamentalmente evaluar a las universidades; los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior –CEPRES- (1993) órganos regionales de coordinación y consulta que reúnen a las universidades nacionales y privadas, al gobierno nacional y a los gobiernos provinciales; el Consejo Interuniversitario Nacional –CIN- (1985) que reúne a las Universidades Nacionales, el Consejo de Rectores de Universidades Privadas –CRUP- (1967<sup>137</sup>) y la Secretaría de Políticas Universitarias –SPU- (1993), que entre sus funciones le compete reconocer y validar los títulos universitarios, pero que entre sus muchas otras actividades, implementó en el período, algunas acciones importantes para entender los ejes del debate vigente, como aquellas que contribuyeron al desarrollo científico y tecnológico actual de las universidades, como el Programa de Incentivos a los docentes investigadores, implementado en 1994 y el desarrollo de programas con un interés específico como el controvertido pero utilizado FOMECA (1995),

---

<sup>136</sup> La Ley de Educación Superior de 1995 en su Artículo 72 establece que “El Consejo de Universidades será presidido por el Ministerio de Cultura y Educación, o por quien este designe con categoría no inferior a Secretario, y estará integrado por el Comité Ejecutivo del Consejo Interuniversitario Nacional, por la Comisión Directiva del Consejo de Rectores de Universidades Privadas, por un representante de cada Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior -que deberá ser rector de una institución universitaria- y por un representante del Consejo Federal de Cultura y Educación”.

<sup>137</sup> El CRUP fue creado por la ley 17604 de 1967 y reglamentado por el Decreto 8.472.

Fondo para el Mejoramiento de la Calidad universitaria, financiado por el Banco Mundial<sup>138</sup>.

Los ejes de debate que preocupan y protagoniza la educación superior y en particular las universidades, tanto en el mundo como en América Latina, a los que ya nos hemos referido (ver párrafos II.3.6. y II.4.1.), repercuten directamente en la discusión nacional, que replica estos ejes en temas de incumbencia directa, que produjeron numerosos encuentros y documentos en los últimos diez años, en el marco de las organizaciones institucionales a las que hicimos referencia y en sintonía directa con los aspectos ya analizados.

No obstante, identificamos como fundamentales dos documentos y sus consecuentes procesos: la Ley de Educación Superior de 1995, no sólo por su carácter controversial sino porque sus derivados estuvieron presentes en toda discusión nacional sobre educación superior desde su sanción<sup>139</sup> y en cierta medida le fueron dando forma a la universidad argentina contemporánea, sino porque el largo proceso de debate para la formulación de una nueva ley se encuentra en un estado muy avanzado, con documentos ya aportados por la FUA y el CIN, con una posición consensuada entre todas las universidades públicas, que se suman a borradores del propio Ministerio de Educación, que manifiesta la voluntad del Gobierno Nacional de avanzar en el asunto y a varios proyectos legislativos. El segundo documento refleja los debates en las *Primeras Jornadas de Reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina*, realizadas en agosto de 2004, que se denomina *Declaración de Horco Molle*, y sintetiza un largo proceso de discusión sobre el futuro de la universidad argentina protagonizado por los Rectores de las universidades nacionales que integran el CIN y que culminó en Horco Molle, Tucumán.

---

<sup>138</sup> Con esa línea de promoción de programas por afuera del presupuesto otorgado por Ley para las universidades, en el año 1997, se implementaron el PROFIDE –Programa de Financiamiento para el Desarrollo de la Enseñanza Universitaria-; el PROIN –Programa de Financiamiento de Inversiones-; y el PROUN –Programa de Apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas o con Problemas Especiales.

<sup>139</sup> Se consultaron las ‘Segundas Jornadas de Reflexión sobre Educación Superior’ realizadas en Mar del Plata en diciembre de 2005, que se centró en la discusión sobre la Ley de Educación Superior Ley 24.521; las ‘Bases para una nueva Ley de Educación Superior’ Documento del Decanato de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires de junio de 2005 elaborado por el decano Atilio Alterini y Gonzalo Álvarez, María Laura Clérico y Guillermo Ruiz; el Documento ‘Compromiso del Estado con las Universidades Nacionales, Políticas de Mejoramiento de las Capacidades Institucionales’ elaborado en el año 2005 por la SPU del MECyT (el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología se desdobló en el Ministerio de Educación y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva en diciembre de 2007); el Documento de la Universidad Nacional de La Plata de agosto de 2007 y el Documento elaborado por del CIN *Líneas para una Ley de Educación Superior* corregido en el encuentro de Vaquerías, Córdoba en agosto de 2007 y aprobado en el encuentro de Río Cuarto, Córdoba en octubre de 2007.

### **II.5.1.1. La década de 1990: la Ley de Educación Superior 24.521 sancionada el 20 de julio de 1995. Balance y aportes para una nueva Ley**

La Ley Universitaria vigente es la Ley de Educación Superior 24.521, sancionada el 20 de julio de 1995<sup>140</sup> (LES, 1995) y es la primera ley argentina, única para toda la educación superior universitaria y no universitaria, pública y privada (Cantini, 2003). A pesar de éste y otros avances en materia de coordinación interuniversitaria, régimen de títulos y habilitaciones, evaluación institucional y habilitación de carreras; en general, se le efectúan observaciones o porque no se comparte su texto o porque si bien se comparte, se considera que no debiera ser materia de una ley de base sino de los estatutos universitarios.

La LES vigente es cuestionada básicamente por concebir a “la educación superior y especialmente a la educación universitaria como un bien de mercado cuya calidad se garantiza mediante la competencia y al que la demanda le asigna pertinencia, y no la sociedad” (SPU, 2007[a]: 1) y por considerar que viola la autonomía universitaria - paradójicamente la profundiza, “más como abandono por parte del Estado que como asignación de nuevas responsabilidades, autorizando a las universidades a cobrar tasas y servicios, a establecer los salarios de personal docente y no docente y facultándolas a dictar normas restrictivas al ingreso” (SPU, 2007[a]: 1).

Nos parece interesante, siendo la autonomía universitaria uno de los ejes del debate en torno al cual no sólo se fijan posiciones respecto a nuestra Ley de Educación Superior, sino en cuanto atributo fundamental de la universidad pública, establecer sus alcances así como los de soberanía y autarquía, para entender la crítica y el reclamo:

La soberanía es la cualidad particular del poder como elemento esencial del Estado, haciéndolo superior a todo otro. Irresistible hacia el interior –coacción- e independiente hacia el exterior –autodeterminación- (Godoy, 2001).

La autonomía es una categoría constitucional otorgada como garantía a determinadas instituciones facultándolas para: darse sus propias normas de organización, elegir sus autoridades, darse su administración y poseer su régimen económico financiero, conforme a un marco general y superior (Godoy, 2001). El núcleo protegido de la autonomía institucional es constitutivo o constituyente, normativo, político, administrativo, económico financiero y académico. En el caso de las universidades, la autonomía institucional exige la

---

<sup>140</sup> El ordenamiento jurídico aplicable a las universidades nacionales es: La Constitución Nacional, Tratados Internacionales en materia de Derechos Humanos, Leyes del Congreso de la Nación, el Estatuto Universitario, Ordenanzas, Resoluciones del Consejo Superior y Rectorales.

potestad de dictar los estatutos, estableciendo las formas de gobierno sobre la base histórica de los principios reformistas de cogobierno y afirmando la función social de la universidad, consagrada a la docencia, a la investigación y a la extensión y la autonomía académica exige garantizar la plena libertad científica, ideológica y política para la organización de la actividad académica, la docencia y la investigación científica, en el marco del respeto a las instituciones de la República y a la Constitución Nacional (Alterini, 2006).

La autarquía es un concepto propio del Derecho Administrativo, limitado a la función administrativa. Implica descentralización pero sujeta al control administrativo de legalidad y por lo tanto, carente de legitimidad para ser parte judicial contra el propio Estado (Godoy, 2001). En el caso de las universidades, la autarquía exige la provisión de recursos económicos adecuados y suficientes que tengan relación con el desarrollo del país y su transferencia mediante asignación directa a las Universidades Nacionales. Según el dictamen de la Comisión Técnico Legal del CIN, aprobado por Acuerdo Plenario n° 397 del 2001, la autarquía universitaria se refiere, a partir de la reforma constitucional de 1994 a tres cuestiones: 1) Las universidades se sostienen con aportes del Tesoro Nacional, 2) Deben aplicar el régimen general de contrataciones y 3) Aplican el sistema de administración financiera, control y responsabilidad de la Ley 24.156.

Fijados estos conceptos, es necesario aclarar que no sólo los aspectos mencionados de la LES son identificados críticamente; la norma de 89 artículos, se caracteriza además por:

- Fortalecer el centralismo político al institucionalizar mecanismos de intervención del PEN a través del Ministerio de Educación, en la vida universitaria, cercenando su autonomía.
- Introducir las lógicas y los preceptos empresariales en el funcionamiento del sector público a través de mecanismos tales como la desregulación salarial, la promoción de fuentes alternativas de financiamiento (básicamente venta de servicios y arancelamiento de la enseñanza de grado) y la asignación de recursos del Tesoro Nacional sobre la base de criterios de eficiencia y equidad o de sistemas de fondos concursables.
- Configurarse como una ley reglamentarista, planteando normas prescriptivas típicas de regulaciones estatutarias que violan la autonomía universitaria garantizada en el artículo 75, inciso 19 de la Constitución Nacional.
- Ser una ley que más que ocuparse de las bases y la organización superior, se concentra en la creación de múltiples organismos para controlar el funcionamiento institucional y académico de las universidades públicas.

- Fomentar la constitución de una burocracia de evaluación de la calidad de las instituciones universitarias que constituye un mecanismo central para el direccionamiento de su organización institucional y académica.
- La escasa presencia de la centralidad de la investigación como función de las universidades que impacte en la enseñanza, ya que las universidades no son meras usinas trasmisoras de conocimiento, sino que deben elevar y satisfacer la pretensión de ser generadoras de conocimiento.
- El ataque a la autonomía universitaria al fomentar el desmembramiento de las políticas de las universidades en materia de admisión, en tanto permite que en las universidades con más de 50.000 estudiantes, cada facultad fije el sistema de admisión, permanencia y promoción (Alterini, 2006).

Estas características de la Ley se reflejan en su articulado que –insistimos-, es cuestionado por considerar que viola la autonomía universitaria en diversos aspectos. El Dr. Juan Adolfo Godoy (2001 y 2005) afirma que:

En los aspectos académicos:

- Los Art. 29 inc. f y 42 supeditan el otorgamiento de grados académicos y títulos habilitantes al cumplimiento de determinada carga horaria que fije el PEN, Ministerio de Educación.
- El Art. 43 avanza sobre la capacidad de gestión académica cuando regula las carreras que comprometen el interés público. Establece acreditaciones periódicas de la CONEAU.
- El Art. 50 establece condiciones de rendimiento académico mínimo exigible, que no debieran estar contenidas en una ley de base.

En el régimen docente:

- El Art. 51 regula en exceso la contratación directa de los docentes, como con los interinatos y los porcentajes de docentes concursados.
- Los Arts. 11 y 12 regulan en exceso sobre los derechos y obligaciones de los docentes.

En los derechos y obligaciones de los estudiantes:

- Los Arts. 13 y 14 establecen el régimen de admisión, permanencia, promoción y equivalencia de los estudiantes, lo que hace a las esenciales competencias de las universidades.
- El Art. 50 establece el número mínimo de materias que deben aprobar para mantener la

regularidad y establece que en las universidades con más de cincuenta mil (50.000) estudiantes, el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes será definido a nivel de cada facultad o unidad académica equivalente, clara facultad estatutaria.

El debate sobre las características que debiera tener una nueva ley se encuentra en plena vigencia y de los diversos aportes al mismo, se exponen aquellos estructurales que se observan con un mayor consenso.

Tomando como base los documentos preparados por el CIN *Lineamientos para una Ley de Educación Superior*, aprobado en octubre de 2007 y por el Decanato de la Facultad de Derecho de la UBA del año 2005, incorporando aportes del resto de las instituciones universitarias ya mencionadas y teniendo en cuenta que el reclamo es por una nueva ley y no por modificaciones a la actual, una nueva Ley de Educación Superior debería:

- Definir a la Educación Superior como bien público pero también como derecho social e individual garantizado por el Estado y rechazar el considerar a la Educación Superior como 'mercancía'.
- Contener las bases y la organización de la Educación Superior en su conjunto -tanto universitaria como no universitaria y tanto pública como privada- tomando como punto de partida la realidad educativa institucional existente y definiendo con claridad los criterios para la creación de nuevas instituciones.
- Mejorar las condiciones de funcionamiento de las instituciones educativas, otorgándoles y garantizando un presupuesto acorde con los objetivos planteados, en cuyo diseño puedan participar las instituciones y distribuirlo de acuerdo a pautas objetivas con ciertas afectaciones específicas como la extensión, cooperación y vinculación, actividades íntimamente relacionadas con el compromiso y desarrollo del medio y con la interacción académica con el mundo; la articulación, las nuevas universidades y la infraestructura.
- Reafirmar la potestad de las Universidades Públicas para disponer respecto de las condiciones de empleo y los salarios de los trabajadores que se desempeñan en ellas.
- Disponer de los mecanismos de control y auditoría internos por parte de cada universidad; los controles externos deben ser los correspondientes a la Auditoría General de la Nación.
- Reafirmar la función del CU, con una participación proporcional de las instituciones públicas y privadas; del CIN como órgano de coordinación y desarrollo del Sistema de Instituciones Universitarias Públicas y de los CPRES definiendo con mayor precisión su competencia

- Respetar puntualmente la autonomía normativa, administrativa, política, institucional y académica y la autarquía económica de las Universidades Nacionales como facultad de auto administrarse, con responsabilidad social, transparencia y pertinencia; y contener una regulación razonable del derecho a la Educación Superior, en términos congruentes con el principio constitucional de autonomía y ser lo suficientemente clara y precisa para evitar que el PEN se arrogue competencias que son propias del Poder Legislativo, puesto que ese principio constitucional obsta a que se pretenda someter a las universidades nacionales a otras reglamentaciones que las resultantes de la ley. En esa condición, deberá asumir que las formas particulares de gobierno, los sistemas de elección de las autoridades, la duración de los mandatos, la composición de los órganos colegiados y sus distribuciones respectivas, los sistemas de ingreso, la representación de la comunidad, la evaluación de las capacidades docentes, del régimen de concursos y de permanencia, la organización de la docencia, la investigación, la extensión, la cooperación y la vinculación; deberán estar normados por los estatutos de cada universidad.

- Establecer expresamente como deberes indelegables del Estado:

- ° Brindar educación superior de carácter público.
- ° Garantizar el derecho a recibir ese nivel de enseñanza a todos quienes requieran hacerlo y cuenten con la formación y la capacidad necesarias.
- ° Promover la igualdad real de oportunidades educativas para todos los sectores de la población, tanto en el acceso como en el egreso en carácter de graduados.
- ° Garantizar y hacer efectivo el principio de gratuidad de los estudios en las instituciones públicas de Educación Superior como mecanismo principal para garantizar esa igualdad de oportunidades educativas, asumiendo de tal modo las obligaciones internacionales que contrajo el Estado Argentino mediante el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, alcanzando incluso a las carreras de posgrado.
- ° Garantizar y hacer efectivo el principio de equidad mediante la asignación de recursos suficientes y la prestación de atención especial a los grupos cultural y socialmente más necesitados, a quienes la sola garantía de la gratuidad les resulta insuficiente para acceder y permanecer en el nivel de educación superior.
- ° Asegurar la posibilidad de acceso y permanencia a estudios del nivel de educación superior de alta calidad en todos los tipos de instituciones y en todas las regiones, evitando la constitución de circuitos diferenciados de calidad de la oferta académica en función de



las circunstancias sociales y económicas de la población.

° Garantizar a las personas con discapacidad la accesibilidad al medio físico, a los servicios de interpretación y a los apoyos técnicos necesarios y suficientes.

° Planificar y coordinar las políticas de educación superior y evaluar y acreditar la calidad de sus actividades académicas como parte de la planificación integral de esa educación, con pleno respeto a los principios constitucionales de autonomía y de autarquía. La evaluación debería jerarquizar la autoevaluación y contemplar criterios comunes a todas las instituciones que comprende la Ley y la institución estatal única que la realice debería estar integrada por individuos que representen al sistema, con preponderancia del sistema público.

- Garantizar el co-gobierno de las Universidades Nacionales sobre la base de su modelo histórico que, teniendo a la investigación, la docencia y la extensión como sus funciones principales e indispensables, debiera adoptar como criterios:

° Otorgar participación de los cuatro claustros que componen la universidad –profesores y docentes, graduados, estudiantes y no docentes- en los órganos colegiados de gobierno institucional, asignando al claustro de profesores ordinarios el carácter de principal núcleo de la enseñanza y la investigación.

° Desarrollar sus funciones en un marco de pluralismo científico y libertad de opinión e ideas que potencie o permita la apertura a los cambios de las disciplinas y las profesiones. Ese marco es aplicable a la investigación científica sin ningún tipo de dogmatismo, en un ámbito que permita la pluralidad de enfoques, teorías e intereses diferentes.

° Proveer los cargos docentes por medio de concursos públicos de antecedentes y de oposición.

- Considerar a todas las carreras universitarias de grado como de interés público, identificando aquellas prioritarias, de acuerdo a las necesidades sociales.

- Reconocer a la investigación como parte fundamental del rol de las universidades y considerarla específicamente en su financiamiento, así como la formación doctoral de los investigadores.

- Jerarquizar las actividades de extensión universitaria como parte fundamental del rol de las universidades y considerarla específicamente en su financiamiento, distinguida de las actividades de transferencia y priorizando el compromiso con los sectores más desprotegidos de nuestra sociedad.

- Incorporar el 'Bienestar Universitario' como política universitaria integral relacionada directamente con el desarrollo físico, cultural, psicoafectivo, espiritual y social de toda la comunidad universitaria. En este sentido, promueve la igualdad de oportunidades y propicia condiciones inclusivas de acceso y permanencia como condición fundamental de una verdadera democratización de la educación superior, comprendida como bien público, permitiendo que puedan desarrollarse las mejores capacidades de todos y fortaleciendo la interacción con el conjunto de la sociedad. La ley debería prever un financiamiento adecuado, condición necesaria para el desarrollo de esta política.
- Fomentar la cooperación institucional (entre las universidades del sistema nacional, regional e internacional y con el resto de los niveles educativos) y evitar la fragmentación y la desigualdad del sistema.
- Establecer instancias eficientes de coordinación del conjunto de las instituciones del nivel superior, sobre la base por un lado, de la planificación racional de la oferta académica y la orientación de la matrícula y por el otro, de la evaluación de la calidad educativa como fase posterior del proceso de planificación.
- Fomentar la articulación educativa en las instituciones de nivel superior con las instituciones de los niveles inferiores del sistema. La articulación debe ser tanto curricular, contemplando los contenidos estudiados en la escuela de nivel medio, cuanto en la formación que se brinda en el nivel superior, para ello corresponde alentar la formación docente, promoviendo las carreras de Profesorado (universitario y no universitario) y los posgrados, para que sus egresados formen a los docentes de los restantes niveles del sistema. Incorporar a los colegios de las universidades como 'colegios de gestión universitaria' y no pre-universitarios y asegurar financiamiento específico para las políticas de articulación con todos los niveles del sistema.

### **II.5.1.2. La Declaración de Horco Molle en la Argentina**

En el mes de agosto de 2004, en Horco Molle, Provincia de Tucumán, se realizaron las **Primeras Jornadas de Reflexión sobre Educación Superior en la Argentina**. En esa reunión, 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; sobre la base de que el conocimiento distribuido democráticamente en la sociedad es la mejor herramienta para lograr el bienestar y el

desarrollo del país, que las universidades están comprometidas a orientar sus actividades atendiendo a las expectativas sociales que las nutren y sostienen en el marco de la calidad académica y científica que les corresponden y que es imprescindible una mayor inversión en educación universitaria para generar y distribuir públicamente ese conocimiento.

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.
- 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 tales como: Formar líderes políticos, sociales 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 pautas básicas de un modelo de universidad argentina:

- 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 (CIN, 2004).

### **II.5.2. Las condicionantes, características y tendencias contemporáneas de la educación superior en la Argentina**

Argentina tenía en el año 2003, 2.010.830 matriculados en educación superior, de los cuales el 74,3% era universitario; la relación era de 531 estudiantes terciarios por cada 10 mil habitantes; la tasa de cobertura de educación terciaria era del 60,09%; la participación

femenina en la matrícula era del 59,3%; el 79,4% de la matrícula estaba en el sector público y el 35,0% de la matrícula estudiaba ciencias sociales, empresariales y jurídicas (UNESCO /IESALC, 2006). Por otra parte, la cantidad de personas con educación superior de más de 25 años no superaba el 5% (CINDA, 2007).

Yendo específicamente a las universidades (que en el año 2007, junto con los institutos universitarios, suman 104 instituciones<sup>141</sup>), en el año 2006, el total de la matrícula universitaria era de 1.583.376 estudiantes, con 356.989 nuevos inscriptos y 87.094 egresados. La tasa bruta de escolarización en las universidades era del 34,6% y el de la educación superior era del 47% si se toma la población de los 18 a los 24 años y era del 66,1% si se toma la población de los 20 a los 24 años, siendo el más alto de América Latina. Los alumnos de posgrado sumaron 62.870 (23.942 de especialidad, 27.380 de maestría y 11.548 de doctorado) (SPU, 2007).

A pesar de estos datos globales alentadores, la lógica interna del sistema universitario en la Argentina tiene un alto costo por alumno y una baja productividad en términos de egresados. Según Roberto Vega, basado en indicadores 2002/2003, el costo anual por alumno en la Argentina fue de U\$S 590 y el costo por egresado de U\$S 13.252, mientras que en otros países como Francia esos valores eran de U\$S 2.915 y U\$S 12.197 respectivamente. Es decir que mientras que en la Argentina el costo de un egresado era 22,3 veces superior al costo anual por alumno, en Francia era 4,2 veces, en Canadá 6,4, en EE UU 6,8 o en España 9,4 veces (Vega, 2005). Más allá de poder argumentar lógicas diferentes, esos rendimientos debieran ser objeto de un análisis particular.

En cuanto a movilidad estudiantil, aún es comparativamente incipiente: En el año 2006 la Argentina recibió 3.261 alumnos extranjeros (España recibió 15.051, Australia 166.954 y Gran Bretaña 300.056) y estudiaron fuera del país 8.485 (España envió 25.691, Australia 6.434 y Gran Bretaña 23.542) (CINDA, 2007). Los datos oficiales de la SPU, aunque con variaciones, confirma que la Argentina recibió 4.251 alumnos de posgrado, otros 4.404 alumnos en otras actividades como cursos o pasantías y 17.699 alumnos de grado, totalizando 26.354 alumnos extranjeros (SPU, 2007).

En el año 2006, las 38 universidades nacionales, 1 universidad provincial y los 7 institutos universitarios públicos de la Argentina sumaban 1.304.003 estudiantes de pregrado y grado, con una tasa promedio de crecimiento anual en el último quinquenio del 0,9 de los cuales,

---

<sup>141</sup> En diciembre de 2007 ambas Cámaras del Congreso Nacional aprobaron las Universidades Nacionales de Río Negro, Avellaneda y Chaco Austral.

el 57,4% eran mujeres. El 24% estudiaba ciencias aplicadas, el 3,5% ciencias básicas, el 14% ciencias de la salud, el 17% ciencias humanas y el 41,5% ciencias sociales (las carreras de Derecho y de Económicas sumaban el 32% de la matrícula total)<sup>142</sup>. Se inscribieron 270.882 alumnos en el año y egresaron 64.113. Los alumnos de posgrado sumaron 48.331 (18.862 de especialidad, 19.215 de maestría y 10.254 de doctorado). Tuvieron 148.712 cargos docentes, de los cuales el 47,8% eran mujeres; el 11,5% con dedicación exclusiva, el 19,3% con dedicación semi-exclusiva y el 48,2% con dedicación simple (el 21% restante eran cargos preuniversitarios y otros complementarios). Los docentes investigadores que perciben el incentivo docente sumaron 19.899 y desarrollaron 6.310 proyectos de investigación. Tenían 41.401 trabajadores no docentes (SPU, 2007).

Por su parte, las 42 universidades privadas, 1 universidad internacional, 1 universidad extranjera y 14 Institutos universitarios privados de la Argentina sumaban 279.373 estudiantes, con una tasa promedio de crecimiento anual en el último quinquenio del 8,1 de los cuales, el 53,3% eran mujeres. El 17% estudiaba ciencias aplicadas, el 1% ciencias básicas, el 8% ciencias de la salud, el 15% ciencias humanas y el 59% ciencias sociales (las carreras de Derecho y de Económicas sumaron el 46% de la matrícula)<sup>143</sup>. Se inscribieron 86.107 alumnos y egresaron 22.981. Los alumnos de posgrado sumaron 14.539 (5.080 de especialidad, 8.165 de maestría y 1.294 de doctorado) (SPU, 2007).

En cuanto a producción científico-técnica, en el período 1990-2004, la Argentina se ubicó segunda en América Latina (detrás de Brasil -168.648 artículos-), con 104.206 artículos publicados, un 20% de lo publicado por España en el mismo período (CINDA, 2007). En el año 2005, los gastos en actividades científicas y tecnológicas rondaron el 0,5% del PBI, en los que predominaron los gastos en investigación y desarrollo (este porcentaje fue algo inferior al de Chile -0,6%- y algo superior al de México -0,40%- y lejano del 2,6% de EE UU y del 3,15% de Japón). La cantidad de personas dedicadas a investigación y desarrollo sumaron 59.150 de los cuales el 50% lo aportaron las universidades y otro 35% lo aportaron otros organismos públicos como el CONICET o la CIC. El 29% fueron investigadores y becarios de las ciencias exactas y naturales, el 27% de las ciencias sociales y humanidades, el 18% de las ingenierías y tecnologías, el 15% de las ciencias médicas y el 11% de las ciencias agrícolganaderas. El 48,6% fueron mujeres y el 41% tenían menos de 40 años. Desarrollaron 18.918 proyectos de investigación de los cuales el 21% fueron de las

---

<sup>142</sup> Los datos porcentuales de alumnos por rama de conocimiento fueron extraídos de las *Estadísticas Universitarias 2005* (SPU, 2006).

<sup>143</sup> Los datos porcentuales de alumnos por rama de conocimiento fueron extraídos de las *Estadísticas Universitarias 2005* (SPU, 2006).

ciencias exactas y naturales, el 22% de las ciencias sociales y humanidades, el 29% de las ingenierías y tecnologías, el 17% de las ciencias médicas y el 11% de las ciencias agrícologanaderas. Se produjeron unas 36.151 publicaciones de diferente tipo (SECyT, 2005).

\*\*\*

L educación pública en general y en particular la educación superior argentina, transitan por un momento en el que, al igual que la sociedad, pretenden salir de una gran crisis y en ese marco, pareciera que todo está en discusión. Como la propia sociedad, las instituciones universitarias públicas en la Argentina avanzan y retroceden, atravesadas por luchas y conflictos y sus reglas son observadas, pero también son interpretadas, deformadas y transgredidas por los individuos o por los grupos en la búsqueda del poder (Rist, 2000). Por eso, “defender la universidad como un reducto de lo público, como representación ella misma del espacio público es, al mismo tiempo, una forma de defensa de la democracia, porque supone entender que la investigación científica, la producción de conocimiento y el sistema educativo son pilares fundamentales para la construcción de herramientas directamente vinculadas con las necesidades de sistematización, de autocomprensión y de generación de saber de la diversidad y pluralidad de los actores sociales” (Uranga, 2000: 22).

Sin embargo, “hoy la gestión (universitaria) está sometida a la lógica de gestionar las tensiones y reducir la multiplicidad de conflictos que sobrecargan el gobierno de la misma. Este estilo de gobierno nos involucra más con el pasado que con el futuro. Para construir una nueva universidad debemos recuperar la capacidad de decidir y proyectar escenarios sin por esto caer en el decisionismo” (Krotsch, 2001: 145).

Desde esa perspectiva, las oportunidades de acceso generalizado a la educación superior y el sostenimiento de su calidad, así como la pertinencia y compromiso de los contenidos que imparte para lograr el mayor desarrollo del conjunto de la comunidad, conforman la base y sostienen la vigencia del discurso<sup>144</sup> de un sistema universitario que no deja de ser “una forma política de mantener o de modificar la adecuación de los discursos, con los saberes y los poderes que implican” (Foucault, 1987: 77).

---

<sup>144</sup> Lacarrieu, Mónica en su Exposición de Seminario de Posgrado *Cultura e Identidad, Desafíos y Enfoques Contemporáneos*, 2006, dice: El discurso para una determinada práctica se construye en un contexto social, cultural, político, que hace que símbolos y significados de la práctica varíen generando diferentes miradas sobre un mismo problema o puntos de vista que llevan a una construcción parcial.

Los principales temas nacionales en los que la participación de las universidades públicas justificaría los esfuerzos que hace la sociedad para sostenerlas y condicionan su orientación, entre otros, son:

- La provisión de servicios de información y de divulgación científico-técnica en general, y en particular aquellos útiles para la desconcentración económica y social y la igualdad de posibilidades en todo el territorio nacional.
- El desarrollo y transferencia de conocimientos para los necesarios avances tecnológicos y la mayor integración de la industria nacional, del agro y de los servicios comerciales y financieros, generalizando el uso de las nuevas formas de organización y de producción en las diferentes regiones, en particular para la micro, pequeña y mediana empresa.
- La formación y tutorío de la gestión pública en los niveles nacional, provincial y municipal para el mejoramiento general del Estado.
- La planificación del desarrollo humano sustentable, la defensa medioambiental, la organización del territorio y la gestión urbana; en particular del desarrollo y transferencia de nuevas tecnologías de construcción de viviendas para los sectores de menores recursos y de su infraestructura general de servicios, incluyendo el transporte.
- La organización de los servicios de salud pública, de educación en todos los niveles –priorizando la articulación y la formación docente-, de seguridad y de trabajo -priorizando la asistencia social a los sectores más vulnerables-, en tareas de capacitación, organización, información y prevención.

Se observa que la educación superior en general y la universidad en particular, paulatinamente desarrollan características consecuentes con estas condicionantes y tendencias, no obstante, también desarrollan otras –la mayoría ya analizadas en esta investigación (ver párrafos II.3.7. y II.4.2.) que van delineando su perfil actual, conformado por dificultades y problemas y por avances y soluciones entre los que podemos mencionar:

- Un desarrollo con altibajos, de la “capacidad de las universidades para intervenir eficazmente en la resolución de los problemas planteados por el Estado, la colectividad o los productores” (Pérez Lindo, 1985: 311). No obstante, ese desarrollo es desigual en lo institucional y territorial y asimétrico en lo disciplinar, tanto en lo científico como en lo académico, requiriéndose de mecanismos eficaces para avanzar hacia un mayor equilibrio.
- Una positiva expansión acelerada de la matrícula, que se tradujo en una mayor



diversificación y descentralización de las carreras y de las instituciones a partir de un incremento de universidades, institutos universitarios, carreras de grado y de postgrado. Sin embargo, también condujo a un importante incremento de las dificultades presupuestarias en el sector público y a una situación de extrema heterogeneidad en lo que atañe a la calidad de la formación brindada, en ciertos casos con un crecimiento anárquico, asimétrico y repetitivo de la oferta institucional y de carreras en el territorio nacional, que reclama una mayor planificación.

- Un paulatino avance hacia la regionalización e internacionalización del sistema cuyas unidades académicas se extienden ahora a todo el territorio nacional ampliando así la cobertura educativa de la educación y se relacionan con otras universidades del continente y del mundo, en programas de movilidad estudiantil y docente, posgrados y paulatinos avances en la homologación de títulos en el grado. Sin embargo, se observa una situación de dispersión y superposición de la oferta institucional y de carreras en el territorio nacional que requiere de una mejor coordinación y, a pesar de una consolidación creciente del discurso, se observa un aún muy lento avance en la movilidad docente y estudiantil, en el intercambio e integración conjunta de posgrados y sobre todo en la homologación de títulos en la región y más lento aún en su expansión al continente. Hace más de una década que estos objetivos encabezan el objeto de los encuentros institucionales, sin embargo las dificultades y asimetrías económicas y políticas impiden un avance vigoroso.

- Una creciente cantidad de graduados que produce el sistema universitario, que genera un potencial en recursos humanos altamente calificados que en ciertos casos supera cualitativa y cuantitativamente las demandas sociales y económicas; sin embargo, la atención a las condiciones de empleabilidad que impone el mercado laboral y a las necesidades de desarrollo de las regiones en la planificación de oferta, difusión y orientación de carreras universitarias aún es insuficiente.

- Un crecimiento de la participación del sector privado en la educación superior con la creación de numerosas universidades, aunque muchas veces con un escaso o nulo desarrollo de las funciones de investigación y de extensión y con una tendencia a ofrecer carreras de bajo costo por alumno, muchas veces dissociadas de las demandas reales de sus áreas de influencia, profundizando los fundamentos del debate sobre la importancia para el desarrollo de la educación universitaria gratuita y la arancelada.

- Un recurrente incremento de la intolerancia ideológica, producto de la politización del sistema y del proceso histórico general en un marco de predominio de las clases medias y

de los grupos ideológicos como principales actores de la vida universitaria.

- Una primacía persistente de la formación profesional (universidad profesionalista) sobre la formación de científicos (universidad científicista) y sobre las funciones ‘productivas’ (universidad desarrollista), con un marcado desequilibrio entre esas funciones con la formación en valores de la Universidad. En las visiones más crudas, la universidad argentina “se parece a aquella ‘universidad de los abogados’, ‘la fábrica de títulos’ o la ‘máquina de tomar exámenes’ tan criticada por aquellos que soñaron con una universidad atravesada por la necesidad de producir ciencia y cultura” (Krotsch, 1999: 2).

- Una “recurrente compartimentación funcional de las unidades académicas con tentativas reiteradas de los poderes centrales para imponer una coherencia o un control orgánico en el sistema” (Pérez Lindo, 1985: 196).

- Una dificultad persistente para la substanciación de los concursos docentes en muchas instituciones, con escasa profesionalización del cuerpo docente y dedicación plena a la enseñanza, a la investigación y a la extensión universitaria aunque la situación –incentivos a la investigación, becas y subsidios, mayor involucramiento con el medio y mayores dedicaciones- evoluciona lenta pero favorablemente. Esta aún insuficiente promoción y capacidad de la investigación y de la extensión como roles básicos de la universidad pública, se ve reflejado en la notablemente menor proporción de cargos con dedicación exclusiva (11,5%) y semi-exclusiva (19,3%) en relación a la totalidad del sistema (SPU, 2007).

- Una escolarización amplia y abierta, comparable a la de los países más avanzados aunque aún preocupa el “bajo rendimiento académico, es decir, el alto porcentaje permanente de deserciones, retrasos escolares y fracasos académicos” (Pérez Lindo, 1985: 197), verificado en la diferencia entre el alto número de ingresantes y el bajo número comparativo de graduados, y que demandan mejores políticas de servicios (comedor, salud, transporte, alojamiento y becas que permitan la dedicación plena al estudio para aquellos con ingresos insuficientes); mejor organización de los estudios que hoy permiten su prolongación excesiva y menos rigidez de los programas, que no brindan posibilidades de movilidad interna y externa.

- Una articulación insuficiente entre los distintos niveles educativos y aún entre las instituciones universitarias y al interior de las mismas.

- Una insuficiente capacidad, mantenimiento y equipamiento y escaso desarrollo tecnológico de las instalaciones universitarias en general (aulas, bibliotecas, servicios de documentación), “para que los estudiantes puedan encontrar en ellas el ambiente adecuado para la concentración, la tranquilidad o el estudio” (Pérez Lindo, 1985: 234).

### II.5.3. Los desafíos y las expectativas en la educación superior de la Argentina

“Parece faltar una visión audaz que se aventure a imaginar el largo plazo. Los debates acerca de la eficiencia podrán ser abordados con mayor legitimidad y pertinencia cuando la universidad se proponga nuevas misiones, objetivos y porqué no utopías” (Krotsch, 1999: 2).

“Nuestra universidad ya no puede pensarse desde sí misma y desde las viejas rutinas que devienen de la historia” (Krotsch, 2004: 5). Deberá repasar su rumbo histórico (White, 1992) y fundamentar ante la comunidad, la importancia de su existencia y de su crecimiento como insumo indispensable para alimentar un proceso de progreso sustentable y con equidad, y basar su desarrollo en la búsqueda de soluciones a “los problemas sociales, la praxis laboral, la creatividad (comprometida con la comunidad) y la ética” (Morles, 1999: 6), entendida como apego y defensa de los derechos humanos –sociales y políticos- al igual que del medio ambiente. “La Universidad tiene que asumirse con la mayor responsabilidad como un agente social que puede hacer del potencial científico-técnico un instrumento de liberación” (Pérez Lindo, 1985: 309)

Este enfoque del rumbo de la Universidad Pública en la Argentina -además gratuita, autónoma y cogobernada-, la lleva a recorrer un proceso de adaptación permanente para demostrarle a la Sociedad: 1º) que está interpretando el momento de la historia que le toca transitar –lo que nos remite a la afirmación de Foucault en cuanto a “que la historia de las ideas atraviesa las disciplinas existentes, proponiendo más que una asunción de sus diferencias y límites, un sistema de perspectiva” (Sarlo, 1993: 4)-, 2º) que reconoce todo el esfuerzo que esta sociedad hizo y hace por ella y 3º) que se dispone a hacer mucho más de lo que venía haciendo por retribuirlo y justificarlo; transformando cada paso dado en un mensaje nítido que la gente debe poder entender con claridad y percibir como un compromiso con la superación de sus problemas, como un aporte a la construcción de un proyecto colectivo y como un beneficio social directo.

*Nuestras instituciones de educación superior deberían fijarse como misión la de edificar una estructura conceptual que permita a los jóvenes ver el mundo... Hoy nos proponemos formar personas para hacer cosas, para desempeñarse, mejor o peor, en el ámbito de lo práctico. Pero los lanzamos a la vida con escasas herramientas para comprender y analizar críticamente su realidad, tan compleja y velozmente cambiante... Además, a las empresas les debería interesar el contar con personas flexibles, dotadas de un pensamiento complejo, provistas de conocimientos amplios –en sus mentes y no en las computadoras – que les permitan hacer asociaciones rápidas entre hechos en apariencia no relacionados (Jaim Etcheverry, 2003: 61).*

“En el terreno nacional, esta misión de la Universidad debe apuntar hacia una triple meta: formar cuadros dirigentes de la sociedad que, junto a su idoneidad cultural y profesional, tengan una elevada conciencia ética y un claro concepto de sus responsabilidades; infundir a sus estudiantes sólidos principios espirituales y morales y finalmente, irradiar y extender estos ideales hacia todos los ámbitos y niveles del cuerpo social, como faros vigilantes de la auténtica vida del espíritu” (Hübner Gallo, 1963).

“La escandalosa cuestión social prevaleciente en América Latina y en nuestro país, no puede ser abordada desde un pobre asistencialismo universitario, los problemas y necesidades estructurales de nuestra sociedad deben estar presentes en el interior de las prácticas educativas, en sus contenidos curriculares y sobre todo en la producción de conocimiento socialmente pertinente: esto supone una universidad cada vez más interdisciplinaria, menos profesionalista y más comprometida con los problemas de la sociedad” (Krotsch, 1999: 2).

“En un momento de ruptura de paradigmas disciplinarios, de incertezas en cuanto al perfil socioeconómico del país así como de crecientes desafíos sociales, la universidad debe asumir una postura acerca de su rol y desde ahí negociar sentidos y recursos con el Estado, el mercado y la sociedad...La universidad pública debe ser cada vez más científica y a la vez más comprometida socialmente” (Krotsch, 2001: 142-143), debe estar más relacionada internacionalmente y más involucrada localmente. Las principales tendencias globales (ver parágrafo I.1.) muestran una serie de procesos concurrentes y a veces contradictorios, de democratización, globalización, regionalización, polarización, marginalización, fragmentación, desempleo y barbarización que requieren una respuesta equilibrada, solidaria y comprometida de la universidad que la decida a asumir una responsabilidad política ante estos procesos, con la capacidad de poder servir de resguardo a los esquemas identitarios locales, promover la preservación y riqueza del patrimonio cultural originario y facilitar la inserción de nuestras sociedades de modo efectivo en los sistemas de producción cultural” (Cerisola, 2007: 18).

*A la luz de la historia de las universidades, es posible concluir que un buen gobierno universitario es el que mejor se ocupa del conocimiento, de su producción, difusión y aplicación. Es el que mejor y de modo más excelente se ocupa de la formación de profesionales, intelectuales, científicos, artistas, poetas, profesores, cuya inserción en el ámbito laboral es reconocida por la calidad de las prácticas, la solvencia académica, la flexibilidad de pensamiento, la solución de problemas, la originalidad de las propuestas y sobre todo por el compromiso férreo con el bienestar general, el bien público y la solidaridad con los más necesitados (Mollis, 2007: 9).*

“La educación superior debe ser considerada un ‘servicio público’ basado en tres principios: La igualdad, la continuidad y la adaptabilidad” (SPU, 2007[a]), cuyos objetivos centrales sean preservar su autonomía (fundada en el cogobierno); mejorar su propia calidad (a través de la autoevaluación, la evaluación y acreditación periódica pero sistemática de instituciones y planes de estudio), permitir la accesibilidad, la permanencia y el egreso de sus estudiantes en tiempos razonables (a través de políticas de articulación - promoción, orientación, nivelación- con el nivel educativo previo, de inclusión basadas en la gratuidad en el pregrado, en el grado y también en el posgrado para docentes e investigadores; de servicios básicos para aquellos con mayores dificultades económicas y en el seguimiento académico del alumno), custodiar la pertinencia (comprometiéndose con la cultura y la sociedad de la que forma parte) y promover la internacionalización del conocimiento, tanto en su generación como en su transmisión (a través de la integración institucional en su país, en su región y en el mundo), respetando los valores de la diversidad, la creatividad y los planteamientos innovadores.

Es por eso que los desafíos y las expectativas de desarrollo y rumbo de la educación superior en general y de las universidades en particular en la Argentina, se deducen del conjunto de características y tendencias y desafíos que analizamos para el mundo y América Latina y de las características propias. El futuro perfil de la universidad argentina que debemos construir se basará en: 1) Su autonomía normativa, administrativa, política, institucional y académica; 2) su autarquía económica; 3) un presupuesto suficiente (vinculado proporcionalmente al PBI, la recaudación tributaria o el gasto público) para estimular la enseñanza, la investigación científica y tecnológica, la transferencia y la extensión –en particular promoviendo la dedicación exclusiva y la formación docente-, las vinculaciones interuniversitarias y para garantizar el acceso y la permanencia, de los estudiantes en el sistema de educación superior; 4) una planificación integral y estratégica de la oferta de educación superior que permita además la movilidad estudiantil y docente y la vinculación directa y permanente de la universidad con la empresa y con el Estado; 5) un control uniforme de su calidad y pertinencia por organismos estatales que decidan e integren las propias universidades; 6) una garantía firme del libre ingreso y la permanencia acorde a los méritos de quien tenga la voluntad de aprender; del cogobierno, de la gratuidad de la enseñanza, de la pluralidad de las cátedras, de su provisión por concurso y de la periodicidad de su ejercicio; 7) una articulación solidaria de la universidad con todo el sistema educativo que informe, oriente y nivele a los aspirantes a integrarla; 8) un uso intenso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación –NTIC- en los

procesos de información, nivelación, formación de grado y posgrado y de generación de material de consulta y de estudio al alcance de alumnos, docentes e investigadores; 9) una oferta de grado y posgrado amplia, actualizada y bien distribuida, con planes de estudio también actualizados, con títulos intermedios y carreras de distinta duración y 10) una administración ágil y transparente, con no docentes capacitados y una infraestructura equipada, suficiente y bien mantenida.

Para esto, la Universidad tiene que afianzar aún más sus vínculos con el Estado, reclamándole que sea el garante y sostén de su autonomía, mientras que el Estado tiene que acercarse más a la Universidad “para mejorar sus procedimientos y potenciar sus capacidades con los recursos que dan el saber y los valores de la modernidad. La Universidad tiene, además, la misión de aportar a la sociedad sus conocimientos y su aptitud para enfrentar y resolver problemas complejos. El cumplimiento eficaz de esa misión es la base para poder desarrollar una relación de pertinencia respecto de las demandas de la sociedad” (Pugliese, 2003: 12)

Efectivamente, “las posibilidades de fortalecimiento del sistema universitario dependen, por una parte de la recuperación de la legitimidad del Estado, y por otro de la capacidad de las propias universidades en la generación de propuestas de cambio en los modos de generación de conocimiento, su transferencia y gestión de sus estructuras político-administrativas, de modo que les permita reconstituir los lazos sociales internos, y con la sociedad civil y política, recuperando su identidad en esta articulación” (Cerisola, 2007: 20).

## **II.6. La Universidad Nacional de La Plata contemporánea**

### **II.6.1. Caracterización institucional**

Como ya analizamos, a fines del siglo XIX existían en el país dos universidades: La de Córdoba, creada en 1621, y la de Buenos Aires, creada en 1821. A mediados de 1889 se formó una importante corriente de opinión a favor de la creación de una universidad en la ciudad de La Plata, flamante capital de la provincia de Buenos Aires, diseñada especialmente por el arquitecto Pedro Benoit para cumplir ese rol y fundada en 1882. Esta corriente estaba encabezada por el senador provincial Rafael Hernández<sup>145</sup>, quien propuso la ley provincial de creación, que fue sancionada el 27 de diciembre de ese año y promulgada el 2 de enero de 1890 por el gobernador Máximo Paz. Sin embargo la norma

---

<sup>145</sup> Hermano de José Hernández, autor del ‘Martín Fierro’.

no tuvo cumplimiento efectivo sino hasta el 8 de febrero de 1897, cuando el gobernador Guillermo Udaondo decretó que se cumpliera la ley y se constituyera la Universidad Provincial de La Plata.

La flamante casa de estudios quedó inaugurada públicamente en 18 de abril de 1897 bajo el mandato del Dr. Dardo Rocha, además fundador de la ciudad, quien fuera elegido como su primer Rector. Comenzó a funcionar con tres facultades -Derecho, Fisicomatemáticas<sup>146</sup> y Química y Farmacia- y una Escuela de Parteras; y extendió su vida académica hasta 1905 cuando fue nacionalizada, por iniciativa del Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Joaquín Víctor González, por ley nacional 4699 del 19 de septiembre, promulgada por el Presidente Manuel Quintana el 25 del mismo mes. Fue el propio Joaquín V. González quien asumiría como el primer Presidente de la Universidad Nacional el 17 de marzo de 1906.

“La nueva casa de estudios se puso en marcha con amplios objetivos políticos, educativos y científicos. Entre estos últimos, se promovía la renovación de las prácticas de enseñanza y la difusión de la cultura científica” (García, 2004: 73).

“Su estructura académica se organizó sobre la base de una serie de terrenos y establecimientos provinciales que hasta el momento habían funcionado independientemente” (García, 2004: 73): Durante los doce años de gestión del Presidente Joaquín V. González, se sumaron a las ya existentes Facultades de Ciencias Jurídicas y Sociales, Ciencias Físicas, Matemáticas y Astronómicas (incluida en el ámbito del Observatorio que en ese entonces tiene rango de instituto), Química y Farmacia, y a la Escuela de Obstetricia; el Museo y la Facultad de Ciencias Naturales, la Facultad de Agronomía y Veterinaria, la Escuela Práctica de Santa Catalina, el Instituto de Artes y Oficios, el terreno donde luego fue edificado el Colegio Nacional, el Colegio de Señoritas, la Escuela Anexa, el edificio del Banco Hipotecario, un lote de terreno sobre Plaza Rocha (la actual Biblioteca de la Universidad), y una serie de quintas y chacras. Tanto el Museo como el Observatorio fueron incorporados como Escuelas Superiores de Ciencias, con el fundamento de incorporar la producción de conocimientos como función universitaria, basado en el concepto humboldtiano de la universidad alemana (ver parágrafo II.1.5.) y “en 1914 se incorpora la Facultad de Ciencias de la Educación, anteriormente Departamento de Pedagogía dependiente de la Facultad de Ciencias Jurídicas” (PAI UNLP, 2007: 18).

---

<sup>146</sup> En ese momento la Facultad estaba en condiciones de expedir los diplomas de ingeniero civil, mecánico, arquitecto, agrimensur, doctor en ciencias físico-matemáticas, doctor en ciencias naturales y doctor en química

Efectivamente, la estructura generada reflejó el perfil académico de la UNLP, en función de los rasgos institucionales que la integraban: El desarrollo de las ciencias o la producción de conocimientos acompañando a la enseñanza se reflejó en un Museo de Ciencias Naturales y en un Observatorio Astronómico de relevancia internacional, “en donde se realizan investigaciones en los campos de conocimiento afines: físico-matemáticas y química; ciencias naturales (botánica, zoología, paleontología, etc.)” (PAI UNLP, 2007: 19); la vinculación con el medio productivo y el desarrollo tecnológico se reflejó en la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería, la Facultad de Agronomía y Veterinaria y las carreras de Ingeniería; la educación continua como necesidad, quedó plasmada desde su origen con la existencia de una escuela primaria y otra secundaria, ambas de carácter experimental; perspectiva que se refuerza con la Facultad de Ciencias de la Educación, “entendiendo a ésta como un campo de desarrollo de la formación de docentes y de experiencias educativas” (PAI UNLP, 2007: 19); la vinculación con el campo político y social se articuló con la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales cuyo desarrollo puede vincularse también con los procesos más globales de institucionalización del país en general y de la provincia en particular, derivados de la federalización de la ciudad de Buenos Aires.

El hecho político que se transformó en el corolario de ese primer período de conformación de la UNLP fue la Asamblea de Profesores de 1918, en la que se debatió el perfil de la universidad concebida como un ámbito de desarrollo y /o aplicación de conocimientos centrado en la formación científica, por encima de un perfil institucional centrado en la formación de profesionales.

Del resultado de estas discusiones provinieron la creación de la Escuela Preparatoria de Ciencias Médicas en 1919, la Facultad de Ingeniería en 1920, la Escuela de Artes en 1921 y la creación de la Facultad de Química y Farmacia. La Universidad como formadora de profesionales se acentúa con la Escuela de Periodismo en 1934 y se fortalece en la segunda mitad del siglo con la institucionalización en Facultades, de carreras como Ciencias Económicas, Arquitectura y Odontología. Finalmente, a las Facultades que se consolidaron como centros de investigación y a las que se estructuraron en el campo del conocimiento aplicado, se sumaron aquellas provenientes de una demanda social, en sentido amplio, con uno u otro perfil, como las Facultades de Periodismo, Informática, Psicología y Trabajo Social, todas creadas en la última fase del proceso democrático iniciado en 1983.

Los rasgos institucionales que conformaron en su evolución histórica, su perfil académico, fueron acompañados, desde la perspectiva del desarrollo político institucional



de la UNLP, por un proceso que guarda estrecha relación con los hechos que signaron la educación universitaria en el país (ver párrafo II.2.4.):

En el mencionado período *inicial* de la UNLP, desde el comienzo de su funcionamiento como provincial en 1897, su paso a universidad nacional en 1905, incluyendo las presidencias de su fundador J. V. González, 1905-1917, hasta la Reforma Universitaria de 1918; la toma de decisiones y la definición de políticas institucionales se concentra en el Presidente. El gobierno es una democracia representativa cuyo alcance sólo incluye a los profesores y la dependencia del Poder Ejecutivo Nacional aún es fuerte, alcanzando incluso a la designación de profesores. Este proceso se refleja en los alcances dados al primer Estatuto de 1906.

El período que se inicia con la ‘Reforma’ y se extiende hasta 1930, produce cambios que se plasman en el Estatuto de 1920, encabezados por la participación estudiantil<sup>147</sup> y de los graduados en el sistema representativo de la democracia universitaria; la autonomía instalada como un tema de constante debate y conflicto; el comienzo de un proceso de descentralización en las Facultades de las decisiones que concentraba la Presidencia, además de la docencia y la asistencia libres y la obligación de dictar cursos anuales de extensión universitaria, la que adquiere forma con las prácticas difusionistas y culturales.

El período de la ‘década infame’ de los gobiernos conservadores en la Argentina, repercute en la UNLP desde 1931, con el gobierno militar de Uriburu, cuando “aparece la figura del interventor, se producen cesantías, se cancelan las actividades de todos los Consejos, se interviene la Universidad y las Facultades” (PAI UNLP, 2007: 22) y se cierran los Centros de Estudiantes. El proceso tiende a normalizarse en los gobiernos constitucionales; y culmina con la esperanzadora presidencia de Alfredo Palacios, 1941-1943, “quien tomó la génesis del experimento ‘gonzaliano’: un énfasis primordial en el poder de la ciencia aunque ahora bajo la misión de formar una conciencia nacional” (UNLP, 2005: 29) con una fuerte integración con otros países latinoamericanos. Sin embargo, Palacios renuncia ante un nuevo golpe militar que pretende avanzar sobre la autonomía de la UNLP, cuando cesantea por decreto a un grupo de profesores que firmaron una solicitada exigiendo la restitución de la democracia en el país.

El período que va de 1943 a 1955, iniciado por gobiernos de facto, pero ocupado desde 1946 por los gobiernos constitucionales de J. D. Perón “tiene como denominador común

---

<sup>147</sup> La participación estudiantil, aunque con algunas intermitencias, inició un proceso creciente, incluyéndose incluso el voto estudiantil en el concurso de profesores.

la sostenida violación de la autonomía universitaria” (UNLP, 2005: 30). En 1945, el presidente Farrell decretó el cierre de la UNLP, aunque fue reabierta un mes después; en 1946, Perón, por su parte, decretó la intervención de las universidades y en 1947 promulgó la Ley 13.031 que limitó aún más la autonomía universitaria, restringiendo la participación estudiantil y dejando la facultad de elegir rector al PEN. En 1953, la UNLP pasó a denominarse Universidad Eva Perón. Ese año, ante la fuerte resistencia, sobre todo estudiantil en la UNLP, hubo un punto de inflexión en la estrategia del gobierno: se comenzaron las obras del comedor universitario, se redujeron las persecuciones y en 1954 se avanzó en la creación de las Facultades de Ciencias Económicas y Odontología, proceso demorado por la ‘Revolución Libertadora’ de 1955.

En el período que va de 1955 a 1966, en consonancia con todo el país, se inicia en la UNLP una etapa ‘Reformista’, en la que recuperó la autonomía e inició un proceso de modernización de la actividad científica. En la UNLP, esa lógica ambigua que desató el proceso peronista, progresista por un lado pero excluyente y sectaria por otro, se vio reflejada en llamativos sucesos: Por ejemplo, en 1959 el Consejo Superior adhirió a la Revolución Cubana y en 1960 rindió homenaje a la ‘Revolución Libertadora’ (Iturmendi y Mamblona, 2005). El Estatuto de 1961 incluyó por primera vez a los auxiliares docentes, tanto alumnos como diplomados y ese mismo año comenzó a funcionar el Comedor Universitario. En 1963 inició sus actividades la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, creada en 1959. En 1965, sin embargo, se desarrollaron significativos conflictos no docentes y estudiantiles.

En el período que va de 1966 a 1983, signado por gobiernos militares, salvo un breve lapso democrático entre 1973 y 1976, el incipiente proceso de avance de la UNLP se transformó en retroceso. El Estatuto de 1968, consecuencia de la Ley Orgánica de Universidades de 1967, en pleno gobierno de Onganía, “promueve el fortalecimiento de la ‘jerarquía académica’, el control político de los estudiantes y la eliminación del sistema tripartito” (PAI UNLP, 2007: 22). La Ley limita otra vez la autonomía universitaria y el Estatuto elimina la representación estudiantil y de graduados. La UNLP nuevamente fue intervenida aunque sus profesores, estudiantes y no docentes resistieron esta imposición. En 1968 fue clausurada por diez días, por ‘destrozos estudiantiles’. No obstante, la violencia y la represión creciente, adquirió su perfil más dramático en la UNLP a partir de 1976, registrando más de 900 detenidos – desaparecidos entre docentes, no-docentes y alumnos. El hecho que significa el momento, fue el operativo represivo denominado ‘la noche de los lápices’, que el 16 de septiembre de 1976, secuestra en La Plata a un grupo de

estudiantes pertenecientes a la Unión de Estudiantes Secundarios, cuando reclamaban por el boleto estudiantil<sup>148</sup>. Varios de ellos pertenecían a colegios de la UNLP. En ese período se vació su comunidad científica y se instauró el examen de ingreso eliminatorio y el arancel; como consecuencia de ello, los ingresantes inscriptos en la UNLP pasaron de 14.872 en 1974 a 4.379 en 1983. Se cerraron las carreras de Psicología y de Cinematografía (Iturmendi y Mamblona, 2005), y se clausuró entre 1976 y 1977 la Escuela Superior de Periodismo.

El período democrático iniciado en 1983 y que continúa hasta nuestros días, supuso la normalización definitiva de la UNLP, la que volvió a desenvolverse bajo el espíritu de la Reforma de 1918, caracterizada básicamente por el co-gobierno, la autonomía, la provisión de cargos por concurso, la eliminación de los cupos y el arancelamiento, y la participación estudiantil protagónica. Las luchas sindicales y políticas se mantuvieron y se destacan el paro de tres meses en 1984 de los trabajadores no docentes por mejoras salariales y la aprobación de un escalafón específico (Iturmendi y Mamblona, 2005); en ese mismo año se hizo un intento de trasladar las Facultades de Agronomía y Veterinaria a Chascomús, que generó polémicas y reacciones, quedando inconcluso. También se destaca por esos años, el paro de los docentes de 1987 por mejoras salariales y en 1991, en defensa de la universidad pública, ante los primeros embates de la política neoliberal por una Ley de Educación Superior como la que terminó imponiéndose en 1995.

La UNLP debió reformar su Estatuto en 1996, al perder en la Justicia una demanda de inconstitucionalidad del articulado de la flamante Ley, en un marco de resistencia estudiantil y represión policial. Antes, en 1995, también fue interrumpida por los estudiantes la reunión del Consejo Superior que votaba la incorporación de la UNLP al FOMECA y tuvo que ser realizada al otro día a puertas cerradas. En 1998 se registraron tensas jornadas al intentarse separar el Museo de la Facultad de Ciencias Naturales, proceso impedido por la resistencia de alumnos, graduados y docentes de la Facultad. Los recortes presupuestarios nacionales de 1999 (Coll Cárdenas, 2005) a las universidades que avanzaron hasta 2001, se reflejaron en reacciones como tomas de facultades entre las que se destacó la toma del ex Jockey Club por estudiantes de Periodismo por más de un mes.

Entre los años 2004 y 2007 se advierte una lenta recuperación presupuestaria, reflejada mejor en el mejoramiento de los salarios que en el presupuesto de funcionamiento. Se

---

<sup>148</sup> Por el reclamo del boleto estudiantil, el 1° de septiembre fueron secuestrados cuatro estudiantes del Colegio Nacional de la UNLP, el 4 de septiembre secuestraron a otros estudiantes del Bachillerato, el 16 les tocó a cinco estudiantes y el 17 a otras dos estudiantes. Seis de los chicos que fueron secuestrados desaparecieron y sólo cuatro lograron sobrevivir.

reabre el Comedor Universitario (Coll Cárdenas, 2005), se establece el boleto estudiantil, se pone en marcha un servicio de salud de cobertura total, se inicia un proceso de gestión e inversión inédito en obras de infraestructura indispensables<sup>149</sup> y se dan los primeros pasos para contar con un Plan Estratégico Institucional, formulado a partir de la participación constante de los claustros. En los años 2006 y 2007, algunas agrupaciones estudiantiles nucleadas en la FULP, impiden en varias oportunidades el funcionamiento del Consejo Superior y dificultan las elecciones de decanos y del rector, en reclamo de un mayor presupuesto y de la reforma del Estatuto, proceso en el que se encamina la UNLP protagonizando actualmente un extenso y sistemático debate.

*Los aspectos antes señalados permiten comprender algunos de los procesos que conforman la dinámica institucional de la UNLP, tales como las posibilidades-dificultades para el desarrollo de un proyecto institucional, la planificación de políticas a largo plazo, la construcción de una visión compartida de una institución común; los grados de integración-fragmentación, el papel del nivel central en la orientación de las políticas institucionales; los conflictos suscitados a raíz de la pertinencia de la dependencia institucional de determinadas carreras, relacionada con la aspiración por lograr autonomía en el control de la formación en un área de conocimientos y desarrollo profesional determinado; en la posibilidad de promover espacios comunes de formación para los alumnos de diferentes carreras y facultades, etc. Con frecuencia estas cuestiones se dan en el marco de una concatenación de intereses diversos que se articulan situacionalmente y no estructuralmente. El reconocimiento de esta dinámica institucional es central para la comprensión de las debilidades y fortalezas presentes en la institución y para la búsqueda de soluciones que permitan el crecimiento institucional, aún reconociendo esta naturaleza político-institucional (PAI UNLP, 2007: 23)*

No obstante el turbulento y hasta pendular proceso que acabamos de repasar; desde esos inicios tambaleantes de principio del siglo XX hasta nuestros días, la historia de la UNLP muestra un permanente crecimiento y evolución que la deposita en su actual complejidad:

*La Universidad Nacional de La Plata es una organización compleja en su forma de gestión, actividad, composición y tamaño.*

*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.*

*En cuanto a su gestión es una "Universidad Reformista" gratuita -pública, autónoma y cogobernada-.*

*En cuanto a su actividad, la docencia, la investigación y la extensión configuran los pilares básicos de esta Universidad.*

---

<sup>149</sup> En el período se construyeron y recuperaron unos 50.000m<sup>2</sup>, equivalentes al 20% de la superficie que hasta ese momento tenía la UNLP. Se destacan los edificios nuevos de las Facultades de Informática y Periodismo, las bibliotecas de Arquitectura, Agronomía, Veterinaria, Ciencias Naturales y Ciencias Exactas, el Hospital Universitario Integrado de la Facultad de Medicina y el Hospital Escuela de la Facultad de Odontología, la recuperación total del Liceo Víctor Mercante y del Colegio Nacional, el Departamento de Química de la Facultad de Ingeniería, la recuperación del Instituto de Física y del Museo de Ciencias Naturales, aulas nuevas en Trabajo Social, Bellas Artes, Observatorio, Ciencias Exactas, Humanidades y Derecho y la recuperación del Rectorado como sede administrativa

*En cuanto a su composición y tamaño, actualmente cuenta con 17 Facultades, donde estudian unos 90.000 alumnos entre reinscriptos e ingresantes. En los últimos años registró un promedio de inscripciones cercano a los 21 mil aspirantes, mientras que de sus aulas egresan anualmente alrededor de 5.000 nuevos profesionales. Unos 100.000 graduados viven en la región. La oferta académica de la UNLP incluye 116 carreras de grado -153 títulos- y 150 de posgrado (33 Doctorados, 60 Maestrías y 57 Especializaciones: Más del 50% están acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria –CONEAU-), además de unos 500 cursos de posgrado. Los estudiantes de carreras de posgrado suman unos 5.000 y los asistentes a cursos de posgrado unos 12.000. Además cuenta con cinco Colegios Preuniversitarios con una matrícula aproximada de 5.000 alumnos y 30 cátedras libres dependientes de la Presidencia, además de las muchas que funcionan en las Facultades.*

*La planta de trabajadores de la UNLP está compuesta por 9.922 docentes (929 con dedicación exclusiva, 1.616 con semi dedicación y 7.377 con dedicación simple) y 2.398 no docentes.*

*La Universidad tiene también 121 Centros de Investigación y Desarrollo –Institutos, Centros y Laboratorios - (16 compartidos con el CONICET) donde desempeñan su actividad unos 3.500 Investigadores categorizados (1.831 activos en el Programa de Incentivos y 503 de otros organismos) y 150 becarios en unos 600 proyectos. Además cuenta con un Museo de Ciencias Naturales (y una red de 12 museos temáticos), un Observatorio Astronómico, un Centro de Estudios Genómicos, una Biblioteca Pública (y una red de 26 bibliotecas), una Editorial, una Radio AM-FM, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes y la Casa de Descanso Samay Huasi en Chilecito, La Rioja.*

*A fines de 2004, la UNLP hizo realidad un viejo anhelo de toda su comunidad: 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 en cuatro sedes donde comen 3.500 alumnos y tiene un constante crecimiento.*

*La superficie cubierta de sus instalaciones supera los 250.000 m<sup>2</sup> (201.766 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 antigüedad 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-. Por la diversidad en la oferta educativa y de sus actividades de investigación, transferencia, extensión e integración social es una de las más complejas de América Latina (PE UNLP, 2006: 17-18 y PE UNLP, 2007).*

Por el perfil que mantiene desde su fundación, y por variedad de las ramas del conocimiento que la componen, es interesante profundizar la información de su producción científico-técnica, que según el Centro Interuniversitario de Desarrollo, en el Informe 2007 de Educación Superior en Iberoamérica, en el período 1990-2004, ubica a la Universidad de La Plata tercera en el país, detrás de la UBA y el CONICET (CINDA, 2007: 83).

Por su parte, según el informe permanente elaborado por el Grupo Scimago en el marco del proyecto Atlas de la Ciencia, denominado Ranking Iberoamericano de Instituciones de Investigación (RI3), que incluye las Instituciones de los diez países de América Latina con mayor producción de conocimiento en el período 1990-2005 (las que han conseguido publicar al menos 100 documentos) -basándose en el número de documentos recogidos en las revistas indexadas en las bases de datos Thomson Scientific-ISI-; sobre un universo de

437 instituciones rankeadas; la Universidad Nacional de La Plata figura en el puesto 14 en América Latina, con 5.342 publicaciones (7.448 si se las suma por área científica) y, al igual que en informe anterior, tercera en el país, detrás de la UBA con 14.963 (21.509) publicaciones y el CONICET con 6.194 (8.957) publicaciones. Luego sigue la Universidad Nacional de Córdoba con 4.094 y la Comisión Nacional de Energía Atómica con 3.496, (SRG, 2007). El cuadro muestra el puesto y la cantidad de publicaciones registradas de la UNLP en las 24 áreas científicas exploradas.

Cuadro 3: Ubicación de la UNLP en la producción científica de América Latina (SRG, 2007)

<b>Área científica</b>	<b>Ranking</b>	<b>Producción</b>
AGRICULTURA	21	352
BIOLOGIA MOLECULAR, CELULAR Y GENETICA	18	763
BIOLOGIA VEGETAL Y ANIMAL, ECOLOGIA	12	973
CIENCIA Y TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	26	166
CIENCIA Y TECNOLOGIA DE MATERIALES	36	182
CIENCIAS DE LA COMPUTACION Y TECNOLOGIA INFORMATICA	22	104
CIENCIAS DE LA TIERRA	10	486
CIENCIAS SOCIALES	19	62
DERECHO	13	8
ECONOMIA	23	22
FILOLOGIA Y FILOSOFIA	14	57
FISICA Y CIENCIAS DEL ESPACIO	11	1913
FISIOLOGIA Y FARMACOLOGIA	34	151
GANADERIA Y PESCA	16	333
HISTORIA Y ARTE	14	43
INGENIERIA CIVIL Y ARQUITECTURA	29	58
INGENIERIA ELECTRICA, ELECTRONICA Y AUTOMATICA	27	77
INGENIERIA MECANICA, NAVAL Y AERONAUTICA	45	29
MATEMATICAS	25	178
MEDICINA	29	739
PSICOLOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION	72	13
QUIMICA	24	586
TECNOLOGIA ELECTRONICA Y DE LAS COMUNICACIONES	29	63
TECNOLOGIA QUIMICA	29	90

## II.6.2. Los ejes del debate contemporáneo en la UNLP

Durante el período 2004 – 2007 se prepararon y realizaron en la Universidad Nacional de La Plata, una serie de debates acerca de los ejes fundamentales para su desarrollo (ver párrafo IV.1.4.2.). En este párrafo enunciaremos estas preocupaciones fundamentales, como tópicos sintéticos, enunciativos y orientativos, en línea con el recorrido que hemos hecho de la discusión contemporánea sobre la educación superior en el mundo, en América Latina, en la Argentina y ahora en la Universidad Nacional de La Plata y que cierra el estado de la cuestión de la educación superior, en una aproximación que pensamos necesaria para situar a nuestro objeto de estudio.

Estos debates<sup>150</sup> dieron lugar a una serie de orientaciones acerca de los temas prioritarios, que se fueron ordenando en cinco áreas temáticas y que luego se transformarían en las cinco líneas estratégicas fundamentales del Plan Estratégico de la UNLP (las que analizaremos como tales en el siguiente capítulo). Las orientaciones prioritarias de estas cinco áreas temáticas pueden sintetizarse en los siguientes aspectos:

1. Para “responder a la demanda de la sociedad por educación superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública” (PE UNLP, 2006: 46) se requiere:

Para una mejor formación de grado:

- Planificar el desarrollo de la UNLP 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 complementada por articulaciones, tecnicaturas, títulos intermedios y tecnologías semi presenciales.
- Reducir la duración real de las carreras de grado para quienes las cursen con dedicación completa al estudio.
- Promover la introducción en los planes de estudio, de asignaturas opcionales que permitan flexibilidad y diversidad a las formaciones individuales.
- Facilitar la organización de tramos comunes y la integración curricular en los planes de estudio dentro de una misma área temática, permitiendo al estudiante un mayor tiempo para decidir las orientaciones que llevan al título de grado y facilitar la movilidad horizontal entre las opciones de egreso.

---

<sup>150</sup> La síntesis de las jornadas y la mayoría de las versiones taquigráficas se pueden revisar en la página web de la UNLP [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

- Estimular 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, favorecer, a igual calidad, los proyectos que supongan coordinación de unidades de diferentes servicios dentro del mismo tema o problema.

Para promover la formación continua:

- Estructurar los planes de estudio y una oferta de cursos de educación permanente para atender la demanda creciente de actualización y reciclaje proveniente de los egresados 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.

- Consolidar 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.

- Impulsar la oferta de postgrados, articulados entre unidades académicas en función de la necesidad – demanda social de conocimiento específico superior, su acreditación y la cobertura de áreas de vacancia pertinentes.

Para aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información:

- Promover la implementación, de nuevas formas de enseñanza empleando las nuevas tecnologías de la comunicación y la información para la formación a distancia o semipresencial en la orientación e información, en el ingreso, en las articulaciones, en el grado y en el posgrado, así como en la investigación y en la extensión.

- 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.

- Promover una integración en red, informatización y uso integral como espacio de trabajo, del sistema de bibliotecas.

Para el control de la calidad y la pertinencia:



- Incorporar los procesos de autoevaluación y evaluación continua en la gestión de los planes de estudio, comparando permanentemente las metas y los resultados obtenidos para cumplir aquellas y corrigiendo las prácticas ineficientes, a los efectos de rendir cuentas a la sociedad del empleo que la UNLP realiza de los recursos que se le destinan para cumplir su Misión.

Para asegurar el ingreso y permanencia en la formación de grado:

- Articular con el nivel educativo secundario o intermedio, líneas de trabajo común para mejorar las posibilidades del estudiante de asimilar el cambio de ciclo a partir de evaluar en común el nivel de preparación alcanzado por los jóvenes que egresan de la enseñanza media y que aspiran a ingresar a la UNLP.

- Analizar en conjunto 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 UNLP

- Orientar la vocación del estudiante que ingresa, incorporando a la información usual, información sobre el mercado de trabajo de los egresados universitarios y facilitando el contacto del estudiante con el personal docente de las diferentes Unidades Académicas.

- Promover estrategias de contención e integración institucional del estudiante, en particular en el primer tramo de su formación de grado a partir de:

- Implementar cursos complementarios gratuitos de nivelación de conocimientos para alumnos de los primeros años con dificultades en temas específicos.

- Promover el dictado de cursos cortos y abiertos de formación extracurricular instrumental y complementaria para los alumnos.

- Gestionar y tomar medidas específicas en relación con la resolución del problema de la habitación en La Plata, preservando la participación de los jóvenes del interior en la matrícula universitaria.

- Ofrecer becas y otros servicios subsidiados para aquellos con mayores dificultades económicas, como transporte, comida, prevención y asistencia sanitaria integral incluyendo medicamentos.

- Implementar un sistema integral y masivo de formación cultural, recreación y deportes.

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

- Promover 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, pautar condiciones de contratación que protejan al joven profesional y al alumno y garanticen la continuidad de su carrera; y realice un seguimiento institucional que permita evaluar resultados de la experiencia.

Para una mayor jerarquización docente:

- Promover una decidida política de formación y actualización pedagógica y disciplinar del docente universitario de grado y pregrado y colaborar en las tareas de formación del docente secundario no universitario, con actividades de actualización profesional y de postgrado específicas. Es necesario que dicho proceso sea acompañado de producción de conocimiento específico y relaciones con y hacia la comunidad, además de la producción de materiales; que no sólo tengan efecto sobre la relación docente / alumno, sino también, en los procesos de innovación pedagógica – didáctica y sus estrategias de abordaje. Por este y otros aspectos, se promoverá la incorporación docente al régimen de mayores dedicaciones.

- Sostener, en el marco de la libertad de cátedra, el sistema de concursos como acceso a la docencia y mantener o superar el estándar del 85 % en los docentes concursados.

Los principales resultados esperados son, el aumento de la cobertura de la matrícula reflejado en un mayor acceso y permanencia en la educación universitaria, la mejora de la equidad social y geográfica, la ampliación y mejora en la calidad de la oferta de la enseñanza de pre-grado, grado (reflejado en un mayor egreso) y de educación permanente, el seguimiento valorativo de los procesos de transformación y rendición de cuentas sobre las conclusiones de la evaluación institucional, la mejora en la formación y calidad didáctica de los docentes universitarios y su jerarquización, la mejora en la oferta de posgrados y una mayor integración de los graduados universitarios a la vida institucional.

\*\*\*

2. Para “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” (PE UNLP, 2006: 57) se requiere:

Para promover el crecimiento de la investigación y la retención de RR HH:

- Incrementar los subsidios a los proyectos de investigación y desarrollo que acredita la UNLP, y en particular de los jóvenes investigadores.

- 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, priorizando la calidad de los aspirantes y la necesidad de consolidación de nuevas líneas de investigación y desarrollo.
- Renovar, ampliar y optimizar la infraestructura, el equipamiento y los sistemas de comunicación necesarios para el desarrollo de las actividades de investigación.

Para mejorar la formación de investigadores y tecnólogos:

- Consolidar el programa de becas de postgrado de la UNLP para la formación en investigación y desarrollo científico, tecnológico y artístico.
- Perfeccionar las carreras de postgrado existentes y crear nuevas carreras para la formación de los investigadores y especialistas que requieren la universidad y el país.
- Promover la formación de Doctores, capaces de aportar desde un mejor nivel a la generación de conocimiento.

Para preservar la calidad de la investigación:

- 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.

Para integrar la investigación de la UNLP al sistema científico y a la sociedad:

- Promover el desarrollo de programas y la conformación de grupos interdisciplinarios propios y regionales sobre temas estratégicos para el desarrollo del país y la región como la energía, el agua, el medio ambiente, la salud, la educación, el trabajo y la pobreza.
- 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.
- Estimular 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 UNLP.
- Incentivar actividades e instrumentos de difusión de las investigaciones científicas, de los desarrollos tecnológicos y de la creación artística regional, provincial y nacional y en particular de aquella efectuada en el ámbito universitario.

Para facilitar la transferencia de conocimientos y desarrollos:

- Estimular las estadías 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.
- Estimular las estadías 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.
- Desarrollar 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.
- Promover 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.
- Promover 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.

Para asegurar la protección de los conocimientos generados:

- Avanzar en la consolidación y sistematización de patentes universitarias, que resguarden la propiedad intelectual como producto de la investigación aplicada en la UNLP.

Los principales resultados esperados son, lograr estabilidad, continuidad y progreso de la actividad de investigación y desarrollo y de formación de jóvenes investigadores en todas las áreas y disciplinas con niveles de excelencia; mejorar en forma cualitativa y cuantitativa la actividad de creación de conocimiento científico, de transferencia de tecnologías innovadoras al medio productivo y de creación artística en la UNLP; reforzar la colaboración con las comunidades científicas y tecnológicas de otras universidades y países; desarrollar vínculos más eficientes entre los grupos dedicados a la creación y desarrollo del conocimiento en el ámbito académico y con las demandas específicas de la sociedad y el medio productivo; mejorar la capacidad de la UNLP 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; mejorar los instrumentos de vinculación y transferencia tecnológica y de

servicios; incrementar las iniciativas universitarias de emprendimientos innovadores; resguardar la propiedad intelectual y multiplicar productos integrales de conocimiento aplicado.

\*\*\*

3. Para “promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población” (PE UNLP, 2006: 65) se requiere:

Para integrar la universidad con la sociedad:

- Promover 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 Misión y reconocer sus propios conocimientos en bien de la universidad en un ‘diálogo de saberes’ de mutuo beneficio, formativo y solidario.
- Promover 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.
- Promover actividades de prevención, capacitación y difusión, atendiendo en general al conjunto social y en particular a los grupos de riesgo (jóvenes, tercera edad, género, discapacidad, etc.).
- Promover 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.

Para aportar al desarrollo de la comunidad:

- Promover la generación y transferencia de conocimientos vinculados a las características propias de cada realidad y cultura, que aporten a su evolución positiva.
- Consolidar la participación integrada y articulada de las universidades para apuntalar los procesos de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
- Consolidar 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.

- Promover el 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, investigación y extensión)

Para aportar en la capacitación de la comunidad:

- Promover 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.

- Promover nuevas tecnologías de enseñanza a la comunidad, propiciando estrategias metodológicas que dinamicen y promuevan el autoaprendizaje y permitan a los ciudadanos nuevas oportunidades educativas.

Para integrar a la extensión como parte de la formación universitaria:

- Reconocer y jerarquizar académicamente a la práctica extensionista como parte inescindible de la formación y de la actividad universitaria.

- Establecer y consolidar programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad, desde una perspectiva interdisciplinaria.

- Promover y gestionar un programa de incentivos a la actividad de los docentes extensionistas.

- Impulsar la participación de los docentes, en forma simultánea, en docencia, investigación y extensión, reconociendo por igual las mayores dedicaciones y promoviendo una mayor dedicación a la extensión.

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

- Generar sistemas propios e integrados que permitan estructurar un mejor método de evaluación de procesos y resultados.

- Incorporar la práctica de la extensión a la currícula de grado.

- Promover la participación de los alumnos en actividades de extensión: proyectos, becas y pasantías.
- Promover la capacitación del alumno, docente y graduado extensionista.
- Mejorar la difusión y la comunicación externa, la coordinación interna y el intercambio de experiencias.
- Promover la vinculación con los graduados para el intercambio de experiencias, necesidades de actualización curricular y temática, de grado y postgrado.

Los principales resultados esperados son, el incremento significativo de los vínculos de la universidad con la sociedad para el logro de la utilización del conocimiento para el desarrollo humano; la mejora de la calidad de vida y el incremento de las actividades de transferencia de conocimientos al sector público y privado; el establecimiento y consolidación de programas permanentes que integren y articulen las funciones de enseñanza, investigación y extensión con proyección a la comunidad; la inclusión de la práctica sistemática de la extensión al ‘sistema’ de educación superior y la mayor y mejor comunicación e información para la actualización curricular y de contenidos en la oferta formativa; la mejora de la formación del docente extensionista y de la calidad de los proyectos y la jerarquización de la actividad de extensión a partir de la capacitación, las mayores dedicaciones y el reconocimiento curricular del extensionista.

\*\*\*

4. Para “promover la integración plena de la UNLP con el sistema universitario nacional, regional y mundial, con las instituciones del estado y de la sociedad civil y con los sistemas de vinculación internacional para el desarrollo con participación universitaria” (PE UNLP, 2006: 78) se requiere:

Para participar del proceso de internacionalización de la educación superior y en particular de su integración regional:

- Incentivar el intercambio y la cooperación con otras instituciones de educación superior de la región y del mundo, apuntando a la movilidad estudiantil y docente, a la complementariedad formativa y de transferencia y a la promoción de acuerdos y programas que faciliten el reconocimiento parcial de los estudios, así como el reconocimiento de grados y diplomas. En particular profundizar la vinculación con las universidades nacionales a través de la Red CIUN; con aquellas con asiento en el territorio provincial a través del CPRES BON; con las universidades de la región, a través de las universidades de

Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile y Bolivia que hoy, junto con la Universidad Nacional de La Plata, integran la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM); con las universidades de América Latina a través de las redes UDUAL: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe y Macrouiversidades y con las universidades en el mundo a través de los programas de cooperación como MARCA (OEI) y ALFA (UE).

- Incentivar la formulación, gestión e implementación de proyectos académicos, de investigación y de transferencia, conjuntos entre unidades académicas y con otras universidades que promuevan el entendimiento intercultural y pongan en valor los recursos humanos y materiales propios y los multipliquen con aportes de la cooperación internacional universitaria.

- Promover 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.

Para participar del proceso de internacionalización promovido por agencias de cooperación no universitarias:

- Incentivar la formulación, gestión e implementación de proyectos académicos, de investigación y de transferencia, conjuntos entre unidades académicas y con otras universidades e instituciones que promuevan el entendimiento intercultural y pongan en valor los recursos humanos y materiales propios y los multipliquen con aportes de otras instituciones, agencias no gubernamentales y de la cooperación internacional oficial como JICA (Japón), GTZ (Alemania), AECI (España), PNUD (Naciones Unidas), UE (Unión Europea), CIDA (Canadá), MASHAV (Israel), Fundación Interamericana (EE UU).

Para vincular a la universidad con los distintos estamentos del Estado nacional, provincial y local:

- Gestionar iniciativas de colaboración del Estado con aspectos específicos, necesarios para el desarrollo de la universidad.

- Promover la formulación e implementación de programas y proyectos de capacitación, desarrollos científico técnicos aplicados y transferencia tecnológica, para una mayor eficiencia del Estado.

Los principales resultados esperados son, lograr mayores vínculos académicos activos con las universidades de la región y del mundo; una mayor movilidad estudiantil y docente;



un mayor acceso a recursos de la cooperación universitaria y no universitaria; una mayor presencia de la universidad como agente de referencia y consulta para el Estado y una mejor articulación y orientación en la gestión de recursos públicos necesarios para el crecimiento de la universidad (tierras, edificios, equipamiento).

\*\*\*

5. Para “impulsar la modernización continua de la gestión para sustentar con calidad y eficiencia las transformaciones de la UNLP” (PE UNLP, 2006: 80) se requiere:

Para mejorar la gestión:

- Consolidar el sistema de gestión por prioridades de programas y proyectos.
- 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; para 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.
- Profundizar el sistema de comunicación de la UNLP intra y extra universitario, consolidando criterios y herramientas para la información, marca e identificación institucional.
- Estimular el estudio de los problemas de gestión, apuntando a transformar y modernizar las estructuras formales, adecuándolas a los objetivos estratégicos generales y definiendo con mayor precisión los roles y relaciones de dependencia de las mismas, tendiendo a su racionalización y simplificación.

Para mejorar la administración:

- Consensuar en el Consejo Superior y consolidar los criterios de distribución presupuestaria, de racionalización del gasto y los alcances del financiamiento extrapresupuestario.
- Sistematizar e informatizar los sistemas auxiliares financieros presupuestales y contables, patrimoniales, de proveeduría y abastecimientos, de auditoría y control, de información, de movimiento de expedientes, de atención al público y de personal.
- Estimular la actualización y adecuación normativa, incluyendo el Estatuto de la UNLP.

- Jerarquizar al trabajador no docente, consolidando los programas de formación continua, incentivando su participación en cursos y en la propia tecnicatura y garantizando su acceso a los servicios y actividades de la institución universitaria.

- Promover, a través de una política activa de personal, la retención del personal calificado.

Para resolver las necesidades de infraestructura y equipamiento:

- Promover 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.

- Promover 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.

- Promover el mantenimiento edilicio y el cuidado ambiental de los espacios universitarios, incluyendo su seguridad integral, la de las personas que los utilizan y la gestión de sus residuos.

Los principales resultados esperados son, la adecuación de la gestión técnico-administrativa a las transformaciones universitarias; la modernización de las estructuras formales y los sistemas horizontales de gestión, atendiendo especialmente a su informatización y a la capacitación del personal; la mejora de la eficiencia y la calificación en el funcionamiento del Consejo Superior a partir de un completamiento y depuración normativa integral; la profesionalización de las áreas de gestión; la profundización del proceso de informatización de la Universidad y el 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; la sistematización del uso de los espacios y edificios universitarios, armonizándolo con el sistema urbano, la mejora del mantenimiento de los edificios, la mejora de la calidad ambiental del sistema universitario; la mejora de la seguridad de bienes y personas del sistema universitario y la definición concensuada del destino de los bienes de la universidad, orientando las decisiones en función de las necesidades propias de la UNLP.

\*\*\*

Este capítulo permite situar a nuestro objeto de estudio en la trama particular del sistema de educación superior, en particular el universitario, definida por la vigencia específica del

debate y por las posibilidades que otorga el medio. La investigación precisó las características consecuentes del proceso evolutivo de la educación superior desde sus albores, y las preocupaciones, tendencias y desafíos contemporáneos en el tema; analizando sus dimensiones en el mundo, en América Latina y en la Argentina, para enfocar el caso de la Universidad Nacional de La Plata; completando el estado de la cuestión del contexto en el que se sitúa el objeto de nuestra investigación. El análisis de estas variables, particulares del sistema universitario, pero condicionadas fuertemente por aquellos aspectos analizados en el Capítulo I, permite situarlo en su medio, en su lugar y en su tiempo, y así contar con los elementos de base para poder comprender su desarrollo y su comportamiento.

Entre los rasgos más relevantes, que profundizaremos en las conclusiones finales de esta investigación, podemos observar:

- Que la evolución de la institución universitaria, aún teniendo en cuenta sus antecedentes asiáticos y europeos, es reflejo de su territorio, de su tiempo y de su cultura, pero además, define en su evolución, sobre todo en las razones de su origen en occidente, en la idea alemana del siglo XIX de incorporar la ciencia y la investigación a la enseñanza universitaria, y en los postulados de la Reforma Universitaria de 1918 en Córdoba, Argentina; los aspectos fundamentales de la universidad pública contemporánea en el mundo.
- Que la Universidad en América Latina nace como institución colonial, que evoluciona como institución republicana en el siglo XIX, y que recién en el siglo XX se transforma en un instrumento de movilidad social e integra a la ciencia, poniendo paulatinamente la producción de conocimientos al servicio del desarrollo nacional y del progreso social.
- Que la Universidad en la Argentina se afianza y evoluciona durante el siglo XX, fundamentalmente a partir de la Reforma de 1918, pero es el reflejo de la inestabilidad democrática del país, consolidando, recién en las últimas décadas, el actual modelo de universidad argentina y su rol en la región.
- Que la educación superior contemporánea y en particular las universidades tuvieron un desarrollo explosivo en las décadas finales del siglo XX, caracterizadas por aspectos que no son controlables, impulsado por múltiples dimensiones culturales.
- Que en la actualidad existen “dos modelos de educación que se enfrentan: el neoliberal, que conduce a una educación en destrezas y habilidades técnicas para producir una profesionalidad pragmática: empiristas de la sociedad de mercado. Y el modelo humanista, cuyo paradigma es la educación en valores, que ve las humanidades no sólo como

disciplinas, sino como formación básica y ética que oriente los saberes específicos y forje un ‘profesional social’ ” (Rojas Mix, 2006: 18); que en América Latina, estos modelos se entrecruzan y potencian; y que en el medio de estos dos extremos se producen múltiples variables que incluso los articulan. No obstante, los objetivos de la educación universitaria contemporánea formal, parecieran orientarse a la formación de analistas simbólicos que, en lugar de poner el acento en la transmisión de la información, busquen promover la reflexión, el discernimiento y la interpretación.

- Que las consignas generales de la cuestión universitaria contemporánea son, definitivamente, las planteadas en París en 1998: Pertinencia, calidad, internacionalización y acceso, a las que la realidad de América Latina les incorpora inclusión y permanencia, sin descuidar los variados factores que construyen esa conjunción desde la enseñanza, desde la investigación y la transferencia, desde la extensión y la integración social, desde las relaciones institucionales y desde la administración y gestión.

- Que la planificación y gestión participativa, presente en la reflexión y el debate central desde mediados de la década del noventa (más allá de los desarrollos específicos que analizaremos en el próximo capítulo), se verifica como un componente del discurso reciente de marcada vigencia, y como insumo indispensable para el proceso de desarrollo de la educación superior y en particular de las instituciones universitarias.

- Como veremos en los sucesivos capítulos, en esta fase de la investigación se buscó comprender el estado de la cuestión del sistema universitario en las distintas dimensiones territoriales, acercándonos paulatinamente a nuestro objeto de estudio. Sin embargo, a medida que se respondía a las preguntas primordiales y se intentaba concebir un sistema de análisis, se fueron generando nuevas cuestiones de interés, que deberán ser resueltas en próximas investigaciones, tales como: Una mejor identificación de la distribución territorial de las universidades y un mayor análisis de sus particularidades y diferencias entre continentes, regiones y países y con el propio sistema de educación superior que las rodea; o un análisis más profundo de las particularidades de la problemática de la educación superior como marco definitorio de la planificación de las instituciones universitarias públicas.

## **PARTE II:**

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

#### **CAPÍTULO III:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Con esa condición institucional de gestora de conocimiento, “la universidad no puede eludir su responsabilidad de ser una ‘organización inteligente’: es decir una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro” (Donini y Donini, 2004: 313). Avanzar en ese sentido significa comprender que una transformación institucional<sup>151</sup> representa un cambio cultural que genera resistencias propias de las instituciones universitarias<sup>152</sup> que hay que saber superar con tolerancia, diálogo y con proyectos operativos que lo hagan posible; que es necesaria una capacitación específica para adquirir las competencias que requiere la gestión universitaria<sup>153</sup>; y que la transformación institucional se representa en un proceso de cambios basados en una franca autocrítica, una visión compartida, una misión renovada, un conjunto de orientaciones estratégicas y una gestión eficaz (Donini y Donini, 2004).

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

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

---

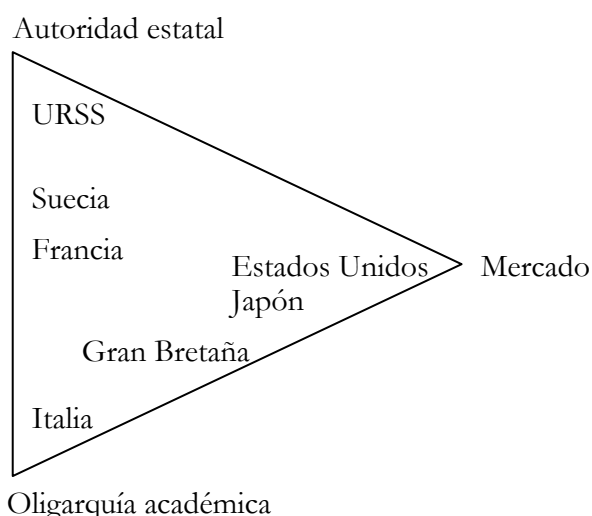
<sup>151</sup> El cambio educativo tiene ocho rasgos fundamentales: “no pueden ser exigidos desde afuera, no son lineales (hay avances, curvas y retrocesos), los problemas y tensiones son necesarios y parte del proceso, la visión estratégica no es previa, se va construyendo entre todos, las decisiones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

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

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

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

El Triángulo de la Coordinación (Clark, 1983)



Este controvertido pero característico aspecto del concepto de autoridad en las universidades públicas se refleja en estamentos fundamentales como la cadena burocrática de mando en el nivel de la infraestructura del sistema, por ejemplo en la Argentina, ante la falta de profesionalización de la gestión universitaria. “Por tal se entiende no sólo que las autoridades universitarias carezcan de conocimientos sobre administración y gestión educativa, sino en particular, que el nivel promedio de remuneración de estos cargos no favorece su ejercicio a tiempo completo” (García de Fanelli, 1998: 109) y en muchos casos, la comunidad académica percibe el desempeño de estos puestos como una carga pública<sup>154</sup>.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tomando como base el cuadro que propone Benno Sander (Sander, 1996: 59) para representar el paradigma multidimensional de la administración de la educación, teniendo en cuenta que el alcance del concepto de ‘administración’ del sistema y de la institución (ver párrafo I.6.), se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento para cumplir con objetivos prefijados en un marco normativo regulado por el Estado y el mercado; y entendiendo que, mientras “para la administración de una empresa, el objetivo principal es el crecimiento, para la universidad debe ser el desarrollo, siendo estos conceptos diferentes<sup>155</sup>” (González, 2005, 108); proponemos nuestra propia síntesis para representar los alcances y condicionantes de la gestión de las universidades públicas, al menos en la

---

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

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

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

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

A su vez, otras tres dimensiones atraviesan el desarrollo y condicionan la calidad de la gestión<sup>156</sup>: las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); las políticas de financiamiento y las políticas de evaluación /acreditación; que exigen pensar una nueva estructura y un nuevo estilo de gestión universitaria (Donini y Donini, 2004).

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

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

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

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

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

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

“Una política de calidad institucional exige un diagnóstico serio de la realidad, una definición precisa de las metas<sup>157</sup> y los objetivos, la planificación estratégica de las acciones de acuerdo a los propios recursos y a las necesidades, la constante supervisión y evaluación de los procesos, un sistema de comunicación fluido y confiable, el aprovechamiento de la retroalimentación y la disposición a innovar y mejorar continuamente” (Trottini, 2007: 16).

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

aspiraciones de su comunidad.

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

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

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

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

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

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

A los efectos de enfocarnos progresivamente en nuestro objeto de estudio y situarlo en su contexto natural inmediato, en el presente párrafo, realizaremos un análisis comparativo de las estructuras de los planes institucionales de un conjunto representativo de universidades de los distintos países de América Latina<sup>158</sup>.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

## Planes institucionales en las Universidades de América Latina

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

### Análisis por país

A los efectos de delimitar el universo de análisis, se tuvieron en cuenta la totalidad de universidades existentes<sup>159</sup> en cada país, de manera de poder establecer una relación entre ellas y las indagadas por esta investigación. No pudo establecerse la misma relación con el resto de instituciones de nivel superior que no fuesen universidades, ya que si bien se relevaron algunas de ellas, no fue posible acceder al número total de instituciones de nivel superior no universitarias existentes actualmente en cada país.

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

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

## **América del Sur**

### **Argentina**

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

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

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

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

### **Bolivia**

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

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

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

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

## Brasil

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

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

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

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

De las universidades privadas 7 cuentan con PE/PDI.

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

## **Chile**

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

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

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

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

## **Colombia**

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

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

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



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

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

### **Ecuador**

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

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

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

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

### **Guyana Francesa**

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

## **Paraguay**

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

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

## **Perú**

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

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

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

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

## **Suriname**

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

## **Uruguay**

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

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

## **Venezuela**

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

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

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

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

## **América Central**

### **Antigua y Barbuda**

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

### **Bahamas**

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

### **Barbados**

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

### **Belice**

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

## **Costa Rica**

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

## **Cuba**

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

## **Dominica**

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

## **El Salvador**

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

## **Grenada**

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

## **Guatemala**

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

## **Haití**

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

## **Honduras**

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

## **Jamaica**

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

## **Nicaragua**

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

## **Panamá**

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

## **Puerto Rico**

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

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

## **República Dominicana**

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

## **San Cristóbal y Nevis**

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

## **Santa Lucía**

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

## **San Vicente y las Granadinas**

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

## **Trinidad y Tobago**

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

## **América del Norte**

### **México**

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

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

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

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

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

Los criterios establecidos en el párrafo anterior, delimitaron un universo de análisis de 32 universidades estatales y 1 privada (el caso particular de Colombia), en las que, en un breve resumen se explicita en cada una el estado de los parámetros establecidos para su selección (año de fundación, matrícula, ubicación y pertenencia o no a AUGM, y en forma complementaria, estructura académica y oferta académica de grado<sup>160</sup>); y se analiza la estructura de su plan institucional, si cuenta con un diagnóstico de base y cuál es su objetivo general o visión, su modelo redesarrollo institucional o misión, y sus líneas estratégicas.

#### **América del Sur**

##### **Argentina**

Universidad Nacional de Cuyo

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

Estructura del Plan Estratégico 2004:

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

Objetivo general o Visión (por cada área):

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

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

Líneas estratégicas:

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

Universidad Nacional de General Sarmiento

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

---

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



Estructura del Marco Estratégico:

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

Líneas estratégicas:

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

Universidad Nacional de La Pampa

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

Estructura del Plan Estratégico 2005:

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

Objetivo general o Visión:

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

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

Modelo de desarrollo institucional o Misión:

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

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

Líneas estratégicas:

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

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

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

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

5. Áreas transversales:

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

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

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

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

Universidad Nacional de la Patagonia Austral

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

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009:

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

Líneas estratégicas:

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

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

#### Universidad Nacional de La Rioja

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

#### Estructura del Plan Estratégico 2002-2005:

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

#### Objetivo general o Visión:

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

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

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

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

#### Misión:

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

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

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

#### Objetivos y líneas estratégicas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Universidad Nacional del Litoral

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

#### Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010

El plan cuenta con un diagnóstico que analiza fortalezas, debilidades y ‘vacancias’ (aunque no desarrolla una matriz FODA); no explicita un objetivo general o visión institucional, pero sí su modelo de desarrollo institucional y 6 líneas estratégicas<sup>161</sup>.

#### Misión:

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

---

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

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

Líneas estratégicas:

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

Universidad Nacional del Sur

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

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

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

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

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

Líneas estratégicas:

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



Universidad Nacional de Río Cuarto

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

Estructura del Plan Estratégico Institucional (2007):

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

Imagen objetivo:

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

Líneas estratégicas:

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

## Universidad Nacional de Rosario

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

### Estructura del Plan Estratégico Institucional:

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

#### Misión

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

Líneas estratégicas:

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

2. Investigación: considera investigación e innovación.

3. Extensión: considera extensión y vinculación.

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

Universidad Nacional de San Luis

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

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

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

Objetivo general o Visión:

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

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

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

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

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

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

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

#### Misión:

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

#### Líneas estratégicas:

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

## Universidad Nacional de San Martín

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

### Estructura del Plan Estratégico 2006-2010:

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

#### Líneas estratégicas:

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

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

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

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

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

## Universidad Tecnológica Nacional

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

## Estructura del Documento para el Planeamiento Institucional:

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

### Objetivo general o Visión:

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

### Misión:

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

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

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

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

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

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

Líneas estratégicas básicas:

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

Líneas estratégicas transversales:

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

## **Bolivia**

Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

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

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011

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

Objetivo general o Visión:

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

### Misión:

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

### Líneas estratégicas:

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

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

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

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

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

## **Brasil**

### Universidade Federal do Río de Janeiro (UFRJ)

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



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

#### Estructura del Plan de Desarrollo Institucional (2005-2010)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

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

#### Misión:

Educación de nivel superior, pública, gratuita y universal.

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

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

Creación artística

Divulgación de la cultura como patrimonios de la humanidad.

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

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

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

Líneas estratégicas:

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

Universidade Federal Fluminense (UFF)

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

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

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

Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

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

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

#### Líneas estratégicas:

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

## **Chile**

### Universidad de Chile

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

### Estructura del Proyecto de Desarrollo Institucional (2000-2005)

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

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

Objetivo general o Visión:

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

Misión:

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

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

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

Líneas estratégicas:

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

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

#### Universidad de Santiago de Chile

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

#### Estructura del Plan de Desarrollo Estratégico (2006-2011)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

#### Líneas estratégicas:

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

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

## **Colombia**

### Universidad Nacional de Colombia

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

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

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

Líneas estratégicas:

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

Pontificia Universidad Javeriana (Privada)

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

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

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

Misión:

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

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

Líneas estratégicas:

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

## **Ecuador**

Escuela Politécnica Nacional

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



## Estructura del Plan Estratégico (2005-2010)

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

### Objetivo general o Visión:

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

### Misión:

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

### Líneas estratégicas:

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

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

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

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

## Universidad Técnica de Cotopaxi

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

### Estructura del Plan Estratégico (2007-2010)

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

#### Objetivo general o Visión:

Se ha elevado la calidad de la formación integral profesional.

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

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

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

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

Mejora la calidad de las actividades de posgrado.

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

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

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

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

Aumenta la cultura de comunicación entre la comunidad universitaria.

Se eleva la cultura informática de la comunidad universitaria.

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

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

Mejora la gestión económica, financiera y administrativa universitaria.

El sistema de planificación institucional se fortalece.

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

Misión:

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

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

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

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

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

Líneas estratégicas:

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

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

## **Guyana Francesa**

### University of Guyana

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

### Estructura del Plan Estratégico (2006-2011)

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

### Objetivo general o Visión:

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

### Misión:

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

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

Líneas estratégicas:

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

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

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

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

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

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

## **Paraguay**

Universidad Nacional de Asunción

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

Estructura del Plan Estratégico 2010

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

Objetivo general o Visión:

Será una universidad:

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

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

Con todas sus carreras profesionales acreditadas.

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

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

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

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

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

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

#### Misión:

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

La formación integral de profesionales.

La formación de docentes e investigadores.

La investigación científica y tecnológica.

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

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

La extensión como participación activa en el desarrollo nacional.

#### Líneas estratégicas:

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

## **Perú**

### Universidad Nacional de Trujillo

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

## Estructura del Plan Estratégico (2004-2006)

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

### Objetivo general o Visión:

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

### Misión:

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

### Líneas estratégicas:

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

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

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

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



## Universidad Nacional de Piura

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

### Estructura del Plan Estratégico

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

### Objetivo general o Visión:

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

### Misión:

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

### Líneas estratégicas:

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

## Uruguay

### Universidad de la República

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

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

#### Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo (2006-2009)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

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

#### Líneas estratégicas:

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

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

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

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

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

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

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

## **Venezuela**

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales ‘Ezequiel Zamora’

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

Estructura del Plan Operativo Anual (2007)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

#### Líneas estratégicas:

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

#### Universidad Simón Bolívar

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

#### Estructura del Plan Estratégico de Desarrollo (2002-2014)

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

#### Objetivo general o Visión:

Centro de Excelencia.

Posicionamiento en el Campo Técnico y Científico

Modelo Educativo

Programas de Investigación, Desarrollo y Creación

Dinámica Organizacional

Integración

Compromiso

Misión:

Contribuir significativamente con:

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

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

Líneas estratégicas:

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

## **América Central**

### **Puerto Rico**

Universidad de Puerto Rico recinto de Mayagüez

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

Estructura del Plan Estratégico

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

Objetivo general o Visión:

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

Misión:

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

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

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

Divulgar el conocimiento de manera que sea accesible a todos.

### Líneas estratégicas:

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Universidad de Puerto Rico recinto de Ponce

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

#### Estructura del Plan Estratégico (2006-2016)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

#### Líneas estratégicas:

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



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

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

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

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

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

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

## **América del Norte**

### **México**

#### Universidad Autónoma de Baja California

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

#### Estructura del Plan de Desarrollo Institucional (2007-2010)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

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

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

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

#### Líneas estratégicas:

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

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

#### Universidad Autónoma de Nuevo León

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

#### Estructura del Proyecto Visión UANL (2007-2012)

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

#### Objetivo general o Visión:

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

#### Misión:

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

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

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

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

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

Líneas estratégicas:

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

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

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

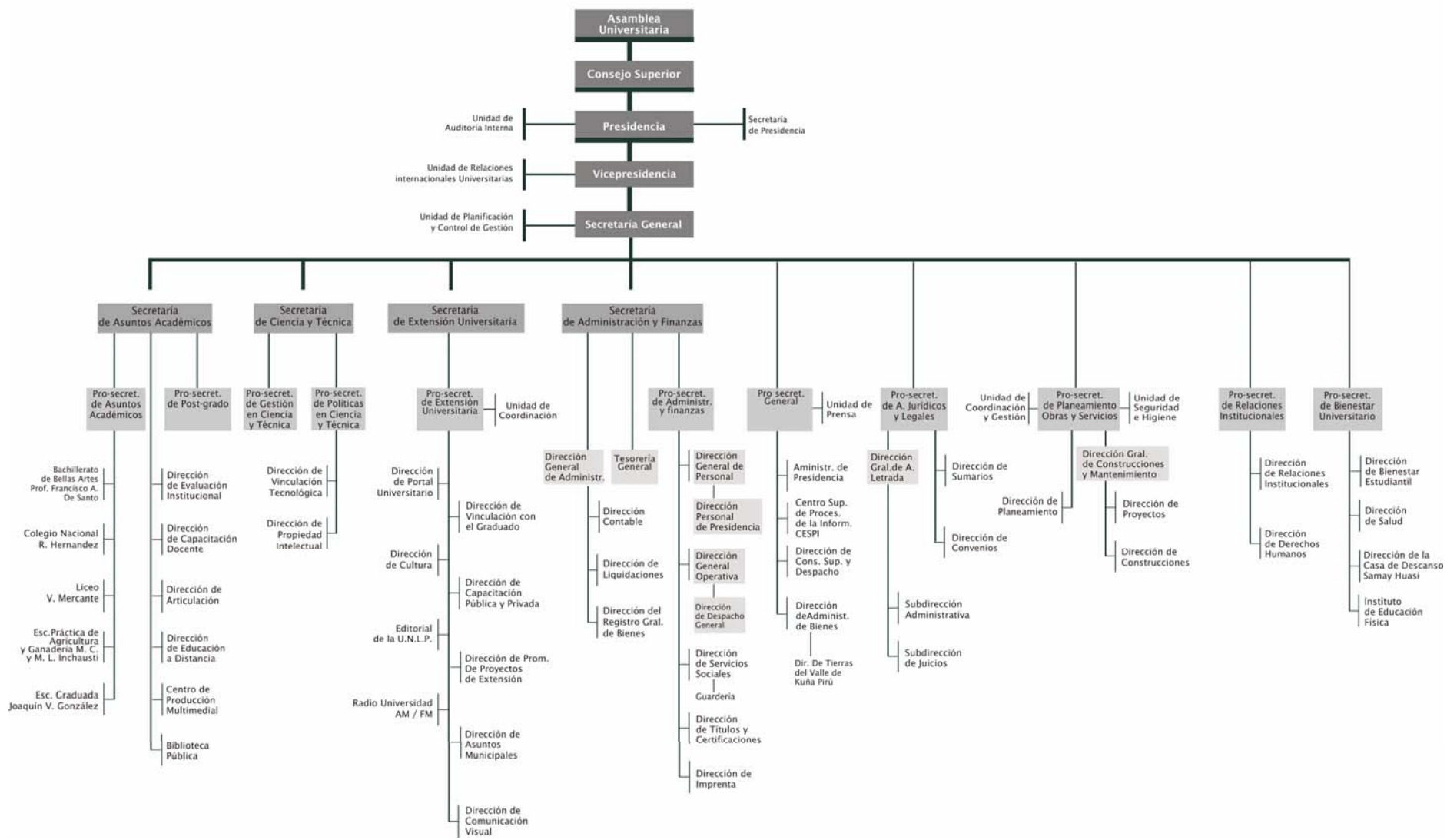
Pareciera que el debate sigue vigente y tiene como objetivo inducir al conjunto de la comunidad universitaria a pensar estratégicamente como paso indispensable para canalizar su vitalidad participativa en un proyecto común, que muestre las inquietudes de todos, pero también analice y ordene las prioridades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

una organización pública compleja como la UNLP.

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

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

Estructura Orgánico - Funcional / Gestión 2004 - 2007



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

El Plan Estratégico de Gestión de la Presidencia de la UNLP para el período 2004 – 2007, fue gestionado por una estructura orgánico funcional (ver organigrama) conformada por un grupo jerárquico dirigencial integrado por la Presidencia, la Vicepresidencia, la Secretaría General y 5 Secretarías<sup>163</sup>, de las que dependen 10 Prosecretarías, 5 Direcciones generales, 50 Direcciones y 7 Unidades; es decir 80 reparticiones con su personal.

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

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

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

---

<sup>163</sup> La Secretaría de Extensión estuvo a cargo de un Prosecretario

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

Líneas Estratégicas:

#### ESTRATEGIA 1

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

Producto: Formación universitaria generalizada.

#### ESTRATEGIA 2

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

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

#### ESTRATEGIA 3

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

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

#### ESTRATEGIA 4

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



Producto: Acciones de vinculación tecnológica y cooperación interinstitucional.

## ESTRATEGIA 5

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

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

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

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

avanzada.

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

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

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

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

\*\*\*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

facultades de Agronomía y Veterinaria.

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

En el Plan de Desarrollo Edificio se gestionaron recursos adicionales por \$ 33.000.000 sumando aportes extra de los gobiernos nacionales y provinciales, de otras instituciones como el Conicet, la venta de tierras sin utilidad para la institución, la recuperación de partidas previstas en años anteriores aún no ejecutadas, los aportes presupuestarios generales de los años en curso y otros aportes de las distintas facultades; que se destinaron a la construcción de 20.600 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 para distintas facultades. Todas estas obras están en marcha o en licitación y para todas se ha asegurado el financiamiento.

\*\*\*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Por su parte, en la comunicación externa convive una dimensión operativa de trabajo, con otra estratégica de vinculación y una tercera de difusión con otras instituciones del sistema universitario<sup>164</sup>, con la sociedad, la empresa y el Estado. La gestión de la universidad se refleja en la comunicación y su desarrollo “siempre comunica: por el discurso utilizado, por los modelos sociales representados, por la sensación de orden o de desorden, por la sensación de entusiasmo o de apatía, por la interlocución o su ausencia, por la capacidad de escucha o su ausencia, por contradicciones entre el discurso y la práctica, por excesivo control, por excesivo ‘dejar hacer’, por el clima de relación creado (inseguridad, desconfianza, panoptismo, seguridad, libertad), por violencia sembrada en las relaciones, por capacidad de crear convivencia” (Prieto Castillo, 2000: 88).

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\*\*\*

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

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

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

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

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

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

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

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

### **III.6. La comunicación en las universidades públicas argentinas**

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

#### **UBA - Universidad Nacional de Buenos Aires**

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

##### Comunicación organizacional

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

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

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

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

#### Comunicación corporativa

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### Comunicación participativa

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

### **UNaF - Universidad Nacional de Formosa**

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

### Comunicación organizacional

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

### Comunicación corporativa

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

### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

#### **UNaM - Universidad Nacional de Misiones**

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

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

#### Comunicación organizacional

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

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

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

#### Comunicación corporativa

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

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

#### Comunicación informativa

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

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

algunos casos, de fotografías.

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

## **UNC - Universidad Nacional de Córdoba**

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

### **Comunicación organizacional**

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

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

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

### **Comunicación corporativa**

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

### **Comunicación informativa**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

### **UNCA - Universidad Nacional de Catamarca**

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

#### Comunicación organizacional

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

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

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

#### Comunicación corporativa

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



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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

### **UNCOMA - Universidad Nacional del Comahue**

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

#### Comunicación organizacional

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

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

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

#### Comunicación corporativa

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

### **UNCuyo - Universidad Nacional de Cuyo**

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

#### Comunicación organizacional

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

#### Comunicación corporativa

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

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

### **UNdeC - Universidad Nacional de Chilecito**

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

#### Comunicación organizacional

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

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

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

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

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

#### Comunicación corporativa

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

#### Comunicación informativa

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

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

scroll actualizadas.

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

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

#### Comunicación participativa

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

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

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

### **UNER - Universidad Nacional de Entre Ríos**

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

#### Comunicación organizacional

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



autoridades, y existe un apartado sobre concursos docentes.

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

#### Comunicación corporativa

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

### **UNGS - Universidad Nacional de General Sarmiento**

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

#### Comunicación organizacional

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

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

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

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

#### Comunicación corporativa

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

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

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

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

### **Comunicación organizacional**

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

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

### **Comunicación corporativa**

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

## Comunicación informativa

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

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

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

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

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

### Comunicación participativa

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

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

### **UNJu - Universidad Nacional de Jujuy**

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

### Comunicación organizacional

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

### Comunicación corporativa

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



## Comunicación informativa

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

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

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

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

## Comunicación participativa

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

## **UNL - Universidad Nacional del Litoral**

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

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación organizacional

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

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

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

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

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

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

presupuestaria para el Rectorado y dependencias, unidades académicas y actividades programáticas comunes<sup>165</sup>.

### Comunicación corporativa

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

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

---

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

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

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

Sistema de gestión de diplomas.

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

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

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

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

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

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

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

#### **UNLA - Universidad Nacional de Lanús**

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

#### Comunicación organizacional

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

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

#### Comunicación corporativa

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

#### Comunicación informativa

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

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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

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

## **UNLaM - Universidad Nacional de La Matanza**

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

### Comunicación organizacional

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

### Comunicación corporativa

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

### Comunicación informativa

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

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

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



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

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

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

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

#### Comunicación participativa

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

### **UNLaR - Universidad Nacional de La Rioja**

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

## Comunicación organizacional

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

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

## Comunicación corporativa

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

## Comunicación informativa

La universidad riojana cuenta con un Área de Prensa y Difusión.

El diseño de la página web muestra excesiva información y una gran cantidad de banners que remiten a secciones y que dificultan la lectura, aunque algunas secciones presentan una organización más despejada. Se contempla la información académica, la difusión de actividades de interés universitario, y los enlaces a los diferentes departamentos.

La UNLaR no cuenta con ninguna publicación en papel, ni tiene un canal de televisión propio, no registrándose la existencia de alguna producción audiovisual de la universidad para otro medio. Sin embargo, posee su propia frecuencia radiofónica, LRJ307, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, que emite oficialmente desde 1996, aunque ya desde 1983 comenzó a realizar programas experimentales. Además, en la web se publican noticias universitarias, que son actualizadas, aunque no permanentemente.

Tiene además una editorial y edita la revista científica 'Untar', que tiene como objetivo la publicación de trabajos científicos de relevancia nacional e internacional dentro de cuatro grandes áreas: Ciencias Exactas Físicas y Naturales, Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Agrarias de la Ingeniería y de los Materiales.

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, cuenta con un un Centro de Inteligencia y un Centro de Documentación, Información Científica y Bibliotecas, que permite la consulta electrónica de sus catálogos.

#### Comunicación participativa

Desde la página web si bien se puede acceder a las actas, resoluciones y ordenanzas del Consejo Superior y al plan estratégico, no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones (salvo la existencia de un apartado bajo el nombre de ‘Mensajes de Consulta’, donde los alumnos pueden enviar sus inquietudes, agregando sus datos de contacto) o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLaR, 2008).

### **UNLPAM - Universidad Nacional de La Pampa**

La Universidad Nacional de La Pampa fue creada en 1958, como universidad provincial y fue nacionalizada en 1973. Su estructura académica está conformada por 6 facultades, y su oferta académica es de 33 carreras de grado y 6 de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Se observa que en la página web de la Universidad Nacional de La Pampa se puede realizar, como único trámite, la inscripción para las becas que esta institución otorga cada año. Existe un formulario que, previo registro de usuario y contraseña, otorga acceso a los servicios de información de eventos, menú semanal del comedor universitario y noticias y novedades de la universidad.

Los documentos que se pueden consultar en la página web de esta universidad son: el Estatuto, el reglamento de concurso para profesores regulares, el reglamento de concurso para docentes auxiliares, el reglamento para la selección de docentes interinos y el convenio colectivo del trabajador no docente. Y entre los datos básicos a los que se tiene acceso en la web, está la información acerca de las autoridades y otras direcciones de correo postal, correos electrónicos y teléfonos de interés.

#### Comunicación corporativa

El isotipo de la universidad, de marcada síntesis, está acompañado con un logotipo con las siglas ‘UNLPam’ seguida por la leyenda ‘Universidad Nacional de La Pampa’.

## Comunicación informativa

El área de prensa es la encargada de gestionar la comunicación informativa de la UNLPam.

La página web es sencilla, con pocas secciones por las que navegar y se accede con rapidez a la información que se desee consultar. Se incluyen enlaces a las facultades que conforman esta universidad, además de otros portales, tales como el Ministerio de Educación de la Nación, la Fundación Carolina y la Red Bien – Red de Bienestar de las Universidades Argentinas; y en la página de inicio del portal, se publican noticias universitarias que son actualizadas diariamente.

No cuenta con periódico editado en papel, ni una radio o canal televisivo propio, ni presencia alguna en un medio radial o televisivo; y tampoco se registra la existencia de una editorial.

La revista de divulgación ‘Contexto Universitario’ editada por la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, tiene como objetivo reflejar la actividad científico-académica de la universidad, en cada una de sus unidades académicas, y promover la apertura de la universidad hacia el resto de la comunidad.

Cuenta con editorial propia, y en cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, desde la página web puede accederse a la búsqueda electrónica de títulos en catálogos propios y de redes.

## Comunicación participativa

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

## **UNLU - Universidad Nacional de Luján**

La Universidad Nacional de Luján fue creada en 1972, cerrada en 1980, durante el gobierno de la última dictadura militar, y reabierta en 1984, después de ser restaurada la democracia. Su estructura académica se organiza en 4 departamentos, con centros regionales: Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Educación y Tecnología; y su oferta académica es de 2 carreras de pregrado, 17 carreras de grado, y 11 carreras de posgrado.

## Comunicación organizacional

Los alumnos regulares de algunas carreras pueden inscribirse por Internet (Licenciatura en Administración, Licenciatura en Sistemas de Información, Ingeniería en Alimentos) y tienen a su disposición un tutorial y la información completa para efectuar la inscripción. También se observa la existencia de formularios de consulta sobre becas o concursos docentes, y de contacto e información sobre las autoridades universitarias.

Los documentos que pueden encontrarse en el portal de la UNLU son: el digesto institucional con los boletines oficiales y reglamentaciones, el Estatuto, el proyecto institucional estratégico, la autoevaluación de la UNLU y la misión, metas y objetivos. En el apartado de la Dirección General de Recursos Humanos se incluye información para el personal, con el objetivo de canalizar de manera satisfactoria dudas, consultas, inquietudes, como así también brindar a los agentes, información de utilidad sobre diferentes trámites.

## Comunicación corporativa

La UNLU cuenta con un iso-logotipo institucional, de formato circular, con el nombre en el borde y en el centro un escudo en amarillo, rojo y negro.

## Comunicación informativa

El área de Prensa y Difusión es la encargada de gestionar la comunicación informativa.

La página web tiene una navegabilidad dinámica, en la que se accede a los diferentes apartados con rapidez, pero en algunos casos con exceso de texto; y en la que se contempla la difusión de actividades que realiza la universidad, con una actualización permanente. Además, hay información académica y enlaces a los departamentos que componen la universidad.

La universidad cuenta con una frecuencia radial, la 88.9 Radio Universidad, a la que se puede acceder desde el portal, pero no cuenta con una señal de televisión, ni realiza producción audiovisual alguna para otro canal.

El departamento de Publicaciones e Imprenta de la Universidad Nacional de Luján depende de la Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario y en su apartado, se ha incluido un catálogo con las últimas publicaciones. Además, la UNLU edita 'Nova' una publicación de divulgación, del Área de Comunicación Institucional de la universidad, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, que tiene su versión digital.

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la

investigación, la página web permite la consulta electrónica de los catálogos de su biblioteca, hemeroteca, mapoteca y tesis.

#### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición y las actas, resoluciones y ordenanzas del Consejo Superior y al plan estratégico; y en la página de Asuntos Estudiantiles se incluye una sección de consultas online y se ha hecho también una convocatoria al debate de la nueva ley de Educación Superior, con realización de jornadas. Sin embargo, no se observan otros mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLU, 2008).

### **UNLZ - Universidad Nacional de Lomas de Zamora**

La Universidad Nacional de Lomas de Zamora fue creada en 1972. Su estructura académica está conformada por 5 facultades (Ingeniería, Derecho, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Ciencias Agrarias), y su oferta académica es de 4 carreras de pregrado, 20 carreras de grado, y de 14 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

El trámite que puede realizarse en la página web de esta universidad, es la preinscripción a las carreras de posgrado (de esta forma el aspirante al ingreso 2007 asegura su vacante hasta 15 días antes del inicio de la actividad, en donde deberá dar cumplimiento a la Inscripción definitiva).

Los documentos que pueden consultarse en este portal son: el reglamento de utilización de la Biblioteca Central de la UNLZ, los planes de estudio de las diferentes carreras que se cursan en sus unidades académicas, el reglamento de los centros de extensión, el programa de retención de alumnos, el programa de trabajo en cátedra, el programa de capacitación docente de la Facultad de Ciencias Económicas; y las publicaciones de los investigadores de la Facultad de Ciencias Agrarias. Además se contempla la inclusión de la información acerca de las dependencias que conforman la casa de estudios, los datos sobre las autoridades (aunque sólo se publican nombres y cargos, sin agregar ningún dato de contacto).

### Comunicación corporativa

El diseño del iso-logotipo de la UNLZ es de color blanco y negro; y se trata de un rectángulo con líneas en estos colores en el que aparece una figura en tono más oscuro y por debajo la sigla de la universidad 'UNLZ'.

### Comunicación informativa

No se registra un área en la estructura de gestión, que se dedique a la comunicación informativa.

Sin embargo, la página web ofrece una navegabilidad óptima, aunque algunos de los enlaces o secciones tardan demasiado tiempo en abrirse y esto dificulta el recorrido por el portal; y se observa que el sitio está actualizado, que incluye información académica y que en las páginas de algunas de las facultades, se dedican espacios a la difusión de actividades de interés interno.

No posee periódico en papel o una sección de noticias o novedades en la página principal de la universidad, ni frecuencia de radio o televisión, así como tampoco realiza producciones radiales o audiovisuales.

Recientemente, la UNLZ ha realizado dos publicaciones temáticas que fortalecen la tarea de los docentes-investigadores, aunque no posee una editorial propia, y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos y referenciales, documentos de trabajo y libros electrónicos, consultable por Internet.

### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, actas, orden del día y comisiones del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNLZ, 2008).

## **UNMDP - Universidad Nacional de Mar del Plata**

La Universidad Nacional de Mar del Plata fue creada en 1961 como universidad provincial y fue nacionalizada en 1975. Su estructura académica está conformada por nueve facultades y un colegio preuniversitario y su oferta académica es de 3 carreras de pregrado, 44 carreras de grado y 37 carreras de posgrado.

## Comunicación organizacional

En cuanto a los trámites que pueden realizarse a través de la página web, en esta universidad se ha implementado una nueva interfase de ALUWEB (servicio de inscripción y consultas para alumnos vía web) que permite inscribirse a exámenes finales y cursadas y obtener la respuesta sobre la inscripción en el momento. También se puede realizar la inscripción a los talleres de orientación vocacional; y existe un apartado a través del cuál se pueden consultar expedientes, ingresando el número del documento sobre el que se requiere información y el año correspondiente.

Los documentos que pueden consultarse son: el digesto, estadísticas de la universidad, el 'Informe de Gestión 2006'; información de interés del personal, con el listado de docentes y no docentes, concursos, legislación de interés, información sobre haberes, programas de capacitación y actualización docente y prestaciones sociales; y datos de contacto e información acerca de sus autoridades.

## Comunicación corporativa

La UNMdP cuenta con un Área de Imagen Institucional que comenzó a trabajar en un nuevo manual de identidad corporativa, para lograr una mejor visibilidad a través de su isotipo, logotipo y diseño del material gráfico, y en esta etapa se está trabajando en la definición de los distintos colores que identifican sus dependencias y facultades.

El área se encarga del diseño de la gráfica institucional para congresos, señalética, páckaging e infografías, afiches, folletos, catálogos, avisos de publicidad, diseño de la página web y la realización de videos interactivos.

## Comunicación informativa

La Secretaría de Comunicación y Relaciones Públicas es la encargada de lograr una red propia de comunicación y reforzar las relaciones con los medios de comunicación, tanto locales como nacionales y para eso cuenta con un conjunto de dispositivos específicos.

El Área de Imagen Institucional es la encargada del diseño de la página web, donde la navegación es dinámica y ágil, con una organización adecuada de la información que se publica, y en la que se contempla la difusión de actividades, los correspondientes enlaces a sus facultades y la información académica importante.

El Departamento de Prensa se encarga del contacto permanente con los diferentes medios, el envío de gacetillas y el seguimiento de esa información; y también manda información a las instituciones que por su temática puedan estar interesadas (escuelas,



sindicatos, ONGs, colegios profesionales, etc.).

De la secretaría también depende la radio FM 95.7, en la que produce el programa 'Enlace Universitario Radio' en dúplex con Radio Residencias (FM 96.5), premiado con el Faro de Oro y auspiciado por la Secretaría de Turismo de la Nación y la Municipalidad de General Pueyrredón. En la programación del medio participan docentes, investigadores y alumnos.

El Departamento de Televisión registra, edita y mantiene el archivo de las sesiones ordinarias y extraordinarias de los órganos de gobierno -Asamblea Universitaria y Consejo Superior-, de las audiencias del Juicio por la Verdad (que vienen desarrollándose en la ciudad desde el año 2001), y los actos de colación de grado (desde el año 1994). Copia y convierte todo el material audiovisual que incorpora la Secretaría de Extensión Universitaria a su cinemateca; asesora y supervisa en forma permanente las compras de equipamiento específico para video que realiza la Dirección de Suministros; y uno de sus proyectos programados es la producción de micros televisivos para canal 7 – Red Nacional Audiovisual Universitaria (RENAU)-.

La secretaría edita el periódico 'Enlace Universitario', con un crecimiento sostenido y una tirada de 6.000 ejemplares, llegando a toda la comunidad universitaria y dando a conocer sus actividades al sistema universitario del todo el país. En el diario La Capital de Mar del Plata, la casa de estudios posee una sección llamada también 'Enlace Universitario', en la que se publican todos los viernes las distintas actividades de la universidad.

El sitio web de la editorial –EUDEM-, se encuentra en construcción, aunque existe un catálogo de ventas de unos 20 libros.

En cuanto a los dispositivos de comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la página web de la biblioteca permite la consulta electrónica de los catálogos de su biblioteca, y brinda el servicio de gestión de información, referencia electrónica y suministro de documentos.

#### Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta (salvo una encuesta inicial y una final dirigida a los alumnos de los cursos de articulación entre el nivel secundario y el universitario; y a los docentes de esos cursos en los ejes 'Literatura, Sociedad y Cultura' y 'Matemáticas'), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNMDP, 2008).

## **UNNE - Universidad Nacional del Nordeste**

La Universidad Nacional del Nordeste fue creada en el año 1956, con antecedentes en la región desde 1920. Su estructura académica está conformada por 12 facultades: Agroindustrias, Arquitectura y Urbanismo, Ciencias Agrarias, Ciencias Económicas, Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura, Ciencias Veterinarias, Derecho, Ciencias Sociales y Políticas, Humanidades, Ingeniería, Medicina y Odontología. Por su parte, su oferta académica es de 6 carreras de pregrado, de 53 carreras de grado y de 34 carreras de posgrado.

### Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través de la página web son: la preinscripción a las carreras de grado que ofrecen las unidades académicas, el envío de formularios para la confección de resúmenes de trabajos científicos, y la inscripción a subsidios de posgrado. Además, la institución utiliza el sistema de gestión universitaria SIU Guaraní para: agilizar el sistema de inscripción y reinscripción de alumnos, inscripción a cursadas y a exámenes, consulta de notas, solicitud de constancias; y para facilitar la gestión de alumnos en forma remota, administrar la gestión de alumnos en forma segura y homogeneizar la forma de trabajo de todas las unidades académicas.

Los documentos que pueden consultarse son: el Estatuto de la universidad, el reglamento de comunicaciones científicas y tecnológicas, resoluciones que regulan el funcionamiento de UNNE Virtual, memorias (informes de gestión) y boletines, resoluciones que forman parte de la normativa de posgrado, el reglamento sobre subsidios de posgrado, el anexo de referencia para la inscripción a carreras de grado, y los acuerdos del Instituto de Servicios Sociales de la UNNE. También se contempla la inclusión de información para el personal, sobre las dependencias de la casa de estudios, y los datos de contacto con las autoridades universitarias.

### Comunicación corporativa

En el diseño del iso-logotipo de la UNNE se apeló a centralizar la primera letra de la sigla institucional, con la colocación de la misma por debajo. Dentro de la U se ha colocado un sol. Debajo de este diseño aparece el nombre completo de la universidad.

## Comunicación informativa

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, con una apertura fluida de sus distintas secciones, en las que la información está bien organizada, lo que facilita su lectura. Se observa una permanente actualización del portal, con la difusión de las actividades de interés, los enlaces a las facultades, información académica y la publicación de noticias en scroll permanentemente actualizadas.

Aunque la universidad no cuenta con ningún periódico editado en papel, edita el Boletín electrónico 'UNNE-Virtual' donde se publican las novedades y noticias acerca de los avances de las tecnologías que puedan aplicarse a los entornos educativos; la revista virtual 'El Universitario', que se publica semanalmente y la revista Ciencia y Técnica, orientada a la divulgación científica y tecnológica.

También cuenta con una frecuencia de radio propia, la 99.7 Mhz, una emisora con un perfil netamente académico, científico y educativo; y con un programa televisivo llamado 'Las puertas abiertas', cuyo propósito es mostrar la vida institucional de la UNNE a una audiencia estimada en un millón de personas, distribuidas en un área que abarca las provincias del Chaco, Corrientes, sur de Formosa y norte de Santa Fe.

La Editorial Universitaria de la Universidad Nacional del Nordeste – EUDENE-, tiene un comité editorial formado por profesores de la UNNE; y las obras que se editan son evaluadas por especialistas externos, por convenio entre la UNNE y FUNDUNNE (Fundación de la Universidad Nacional del Nordeste). Esta última es la responsable de la difusión y venta del material editado.

Sus unidades académicas realizan las siguientes publicaciones: Revista FACENA (Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura), Revista Nordeste (Humanidades), Revista Arandu (Ingeniería), Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Revista de la Facultad (Ciencias Veterinarias), La Lupa (Instituto de Ciencias Criminalísticas y Criminología) y Tríptico Comunicacional (Relaciones Laborales, Comunicación y Turismo).

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

## Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, reglamento y ordenanzas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de

opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Solamente la Red de Intercambio de Educación a Distancia de la UNNE prevé la participación de los docentes de la universidad en el mejoramiento de la calidad del Sistema Virtual de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE, 2008).

### **UNNOBA - Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires**

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires fue creada en el año 2002; y su estructura académica está conformada por 4 escuelas universitarias, en las que se dictan 10 carreras de pregrado y 16 carreras de grado.

#### Comunicación organizacional

La UNNOBA está implementando el Primer Censo Universitario, iniciativa que permitirá obtener datos objetivos respecto de las características socio-económicas y el nivel educativo del alumno y su familia. Los alumnos además pueden actualizar sus datos, siguiendo un instructivo, y contar con una credencial universitaria que permite realizar trámites internos, inscribirse en el Programa Nacional de Becas, y acceder a diferentes beneficios, como el acceso a una caja de ahorro sin costo y a una tarjeta de crédito. Por su parte, los docentes pueden inscribirse en los concursos a través de un formulario destinado a tal fin.

Los documentos que pueden consultarse en la página web, son el reglamento de alumnos, el reglamento del Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU), el proyecto institucional y el Estatuto. Se incluye información de interés del personal, sobre las dependencias universitarias, y los nombres y cargos de las autoridades (aunque no aparecen los datos de contacto).

#### Comunicación corporativa

Según la responsable del área de Comunicación Visual de la UNNOBA, DCV Mercedes Filpe, en la UNNOBA todavía predominan los canales informales de comunicación, con saturación y dispersión de mensajes; y la universidad aún no cuenta con un programa integral de comunicación institucional, ni con un sistema formal de comunicación interna que organice y redistribuya la información de manera efectiva. Sin embargo, se encuentra en marcha el proceso para resolver este déficit, contando con un primer texto de identidad que reconoce como atributos generales ‘universidad=saber’, ‘conocimiento experimental, social y artístico’, ‘desarrollos culturales, artísticos y científicos’, ‘docencia, investigación y

extensión'; y como atributos específicos 'innovación', 'emplazada en y para la región', 'amplitud de la oferta educativa', 'principios reformistas: respeto, libertad, justicia' e 'igualdad de oportunidades'.

El isologotipo propone una marca que remite a atributos de carácter universitario, como seriedad y prestigio académico acorde a una Universidad Nacional, pero con recursos cromáticos y un diseño orientado a lo regional: verde campo / amarillo maíz / celeste cielo. La pampa está representada en el filete horizontal; la amplitud en la horizontalidad formal, y el espíritu innovador /tecnológico en la tipografía. En cuanto al slogan complementario o alternativo, se propuso la implementación de un fragmento de los Diálogos de Platón, específicamente Epimeteo, que se refiere a la educación: 'Es preciso buscar la sabiduría', como una articulación entre las necesidades de desarrollo personal con la necesidad de saber para fines sociales y de desarrollo nacional (Filpe, entrevista telefónica, 23/04/2008).

#### Comunicación informativa

La navegabilidad a través de la página web de la universidad es ágil y dinámica (aunque en algunas secciones la información incluida es excesiva y esto dificulta la lectura); y se observa una permanente actualización. En la página de inicio se dedica un apartado a las novedades y eventos, en el que se difunden actividades de interés para la comunidad universitaria y noticias (están publicadas con demasiado texto y con un formato que dificulta su lectura); y se incluyen los enlaces a las escuelas e información académica. Cuenta también con un blog (que no está actualizado) en el que se informa sobre eventos y congresos de la universidad.

No cuenta con periódicos editados en papel ni posee una frecuencia de radio, ni realiza producciones radiales para otros medios; y lo mismo ocurre con el medio audiovisual. Sin embargo, edita un boletín electrónico semanal con toda la información institucional de la UNNOBA que se envía a docentes, empleados no docentes, instituciones y comunidad.

La Dirección de Medios de Comunicación y Planeamiento Comunicacional redacta y envía gacetillas de prensa destinadas a periodistas, medios de comunicación y agencias de noticias.

La UNNOBA no cuenta con editorial, y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca no cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet, aunque sí ofrece enlaces con otros sistemas de búsqueda.

### Comunicación participativa

Desde la página web sólo se puede acceder a la composición del Consejo Superior, y al proyecto institucional, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sólo en el apartado del Polo Tecnológico de Junín se destina un espacio a foros de debate online (UNNOBA, 2008).

### **UNPA - Universidad Nacional de la Patagonia Austral**

La UNPA tiene su origen en 1962, como Centro de Estudios Superiores, adscripto a la Universidad Nacional del Sur, y se constituyó en universidad nacional en 1996. Su estructura académica se compone de 2 departamentos, uno de Ciencias Sociales y otro de Ciencias Exactas y Naturales; y cuatro unidades académicas con sede en las ciudades santacruceñas de Río Gallegos, Caleta Olivia, San Julián y Río Turbio; y su oferta académica está conformada por 9 carreras de pregrado, 23 carreras de grado y 2 ciclos de grado.

### Comunicación organizacional

En la página web de la UNPA, los alumnos pueden inscribirse a las asignaturas y exámenes a través del sistema de gestión de alumnos SIU-Guaraní y de las páginas de cada unidad académica. Además los profesores pueden descargar diversos formularios para la presentación de programas analíticos, llamados a concursos y otros y el personal de administración y apoyo puede realizar ciertos trámites y encuentra documentación de consulta como reglamentaciones y otras, en un digesto institucional.

Es posible acceder desde el portal al Estatuto de la universidad, al plan de desarrollo institucional, a los reglamentos y documentos de Ciencia y Tecnología de la Nación y otros reglamentos de la UNPA (estos dos últimos están incluidos en la sección de ciencia y tecnología) y a los llamados a concurso para docentes. Además, se publica la ordenanza de la estructura orgánica administrativo funcional; y la web contiene datos acerca de las autoridades de la misma, así como otra información de interés (correos postales, correos electrónicos, teléfonos, etc.).

### Comunicación corporativa

La UNPA posee un iso-logotipo en el que la referencia al entorno paisajístico en el que está inserta la institución educativa se asienta en la sigla 'UNPA', y ésta en la frase

‘Universidad Nacional de la Patagonia Austral’. Los colores escogidos son el blanco y el azul.

#### Comunicación informativa

El área de Recursos de Información y Comunicación agrupa al conjunto de dispositivos y estrategias comunicacionales que le permiten mantener informado tanto al conjunto de los actores institucionales (alumnos, docentes, no-docentes y graduados), como al resto de la sociedad, a través de un Programa de Difusión Institucional y otros dispositivos.

La página web tiene una navegación ágil y dinámica y la información incluida es concisa. Hay un espacio para la difusión de actividades, así como también para los enlaces a sus facultades e información académica de interés para la comunidad universitaria.

La UNPA no posee un periódico u otra publicación en papel y no se registra actividad en medios televisivos, aunque sí incluye en su portal noticias actualizadas diariamente, edita un boletín informativo que también se distribuye entre los medios de comunicación de la zona, cuenta con 99.9 FM UNPA, Radio Universidad y aunque en la página web no se publica información al respecto, hace referencia a la existencia de un Centro de Producción Multimedial y a un Programa de Sistemas y Tecnologías de la Información –PSTI-, integrado por tres planes de acción: el Plan de Acción del área de Tecnologías de la Información (PATI), el plan de Acción del área de Sistemas (PAS) y el Plan de Acción del área de Mantenimiento (PAM).

Si bien no tiene editorial, publica diversos libros y edita publicaciones como una revista electrónica, denominada ‘Hermeneutic’, dedicada a la filosofía, el arte y la crítica; que busca difundir la hermenéutica aplicada a la lengua española; ‘Espacios 21’ revista impresa con referato de trabajos originales, revisiones bibliográficas y novedades sobre la actividad universitaria en distintas disciplinas; la ‘Revista Patagónica de Historia Oral’, publicación anual; ‘Semiosis Ilimitada’, publicación que cubre temáticas tales como la filosofía, poesía, teatro, narrativa, cultura popular, literatura, discurso político y géneros de masas; y ‘Observatorio Patagónico’, boletín de estudios sociales sobre trabajo y desarrollo.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la página web hace referencia a una Red Académica de Comunicación y a Proyectos Especiales, pero no publica información al respecto, y a un Sistema de Información y Bibliotecas de la UNPA – SIUNPA-, con catálogos electrónicos y cuyo objetivo es brindar servicios de acceso a información documental y crear espacios de estudio en apoyo a la docencia, la investigación y la extensión.

### Comunicación participativa

Desde la página web, si bien se puede acceder a la composición del Consejo Superior y al ‘Plan de Desarrollo Institucional’, no se observan mecanismos de consulta, de registro de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNPA, 2008).

### **UNPSJB - Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

La Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco fue creada por una ley de 1980, por la que se unificaron la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco, autorizada por Decreto de 1963, y la Universidad Nacional de la Patagonia, creada por ley de 1974. La estructura académica está conformada por 5 facultades que dictan 55 carreras de grado y 9 de posgrado en 5 sedes: Comodoro Rivadavia, Trelew, Esquel, Puerto Madryn y Ushuaia.

### Comunicación organizacional

Los aspirantes a ingresar a esta universidad, tienen la posibilidad de realizar una inscripción en la página web, completando el correspondiente formulario estadístico.

Los documentos factibles de ser consultados desde la página web de la universidad son: el Estatuto, el texto de ‘Gobierno Universitario’, el régimen electoral, un instructivo para la presentación de proyectos e informes, la opción jubilatoria para docentes, la solicitud de incentivos a la investigación, el presupuesto y la ejecución presupuestaria. No se observa la existencia de formularios de consulta, aunque sí se incluyen datos de interés, tales como teléfonos, correos electrónicos, correos postales, etc. y Información sobre las autoridades de la casa de estudios superiores.

### Comunicación corporativa

El isotipo de la universidad se trata de un escudo oval con campo de azul, en cuyo centro “figura un albatros regional en vuelo, y en la parte exterior, abajo y en el costado vertical derecho, el nombre de la universidad, coincidiendo su comienzo y fin con la línea de las alas del albatros” (UNP, 2008).

### Comunicación informativa

El área que se encarga de gestionar la comunicación informativa es el área de Prensa, dependiente de la Secretaría de Extensión.

La página web tiene una navegación dinámica y se accede con facilidad a la información



requerida, aunque en algunos casos hay demasiado texto publicado. Se difunden actividades a través del portal, además del enlace con sus facultades e información académica. En el apartado de 'Noticias' se incluyen noticias de interés para la comunidad universitaria, las cuáles se actualizan periódicamente.

La UNPSJB no cuenta con emisora de radio y televisión propias, ni tampoco se observa que realicen producciones radiales o audiovisuales para emitir en medios de la zona o que posean algún tipo de publicación en papel.

Entre sus publicaciones se registra la revista institucional electrónica de divulgación 'Universidad Digital', cuyos contenidos atienden a las problemáticas de la educación superior, 'Universidad Abierta', publicación electrónica de la Secretaría de Extensión Universitaria, 'Naturalia Patagónica', revista científica de la Facultad de Ciencias Naturales, y se observa el acompañamiento institucional en numerosos libros de autores vinculados a la UNPSJB.

En cuanto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, la UNPSJB cuenta con una red de bibliotecas unificada con un catálogo digital.

#### Comunicación participativa

Desde la página web si bien se puede acceder a las actas, resoluciones y ordenanzas del Consejo Superior, no se observan mecanismos de consulta, salvo la encuesta a graduados, realizada por el programa SIU Kolla, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional (UNPSJB, 2008).

### **UNQ - Universidad Nacional de Quilmes**

La Universidad Nacional de Quilmes fue creada en 1989 y comenzó a funcionar en 1991. Su estructura académica está conformada por los departamentos de Ciencias Sociales y Ciencia y Tecnología; y por el Centro de Estudios e Investigaciones; y su oferta académica es de 15 carreras de grado y 6 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Entre los trámites que pueden realizarse a través de la página web de la universidad, está la inscripción a cursos, la preinscripción a conferencias y la inscripción a becas para doctorados. Los alumnos también pueden cargar sus datos en el sitio de empleos y

actualizarlos constantemente.

Los documentos que pueden consultarse en el portal de la universidad son: el Estatuto, las resoluciones y documentos relacionados con el proceso de evaluación institucional, los informes anuales de actividades, los reglamentos y resoluciones y el nuevo reglamento de subsidios para investigación. También se incluyen los datos de contacto de distintas dependencias que conforman esta institución educativa, sus autoridades e información para el personal docente, administrativo y de servicios (legajos, normas, seguros o cambio de ART).

#### Comunicación corporativa

La Universidad Nacional de Quilmes cuenta con un iso-logotipo, en cuyo diseño se le ha dado un lugar preponderante a la letra Q, acompañada del nombre completo de la institución.

#### Comunicación informativa

La Universidad Nacional de Quilmes cuenta con una Dirección General de Prensa, la cuál concentra y procesa toda la información generada dentro de la institución, sea de carácter científico, académico, de extensión o de administración. Entre los dispositivos utilizados se encuentra la página web, y un boletín informativo mensual, en formato impreso y también digital.

La navegabilidad a través de la página web es dinámica y ágil, con una óptima distribución de información actualizada. En la página de inicio hay una completa información académica, se publican noticias de interés para la comunidad universitaria, acompañadas de fotografías, y también se incluyen enlaces a los diferentes departamentos. Además, se dedica un apartado a la presencia de la institución en la revista Ñ y en el diario Clarín.

La vinculación con los medios de alcance nacional se lleva a cabo a través del equipo de prensa y una red de responsables de prensa de las facultades.

No cuenta con canal de televisión propio ni realiza ninguna producción que se emita en algún medio audiovisual de la zona, aunque se registra la existencia de una Comisión de Radio Universitaria, cuyo propósito es impulsar un proyecto que concrete la instalación de una radio universitaria en la que tengan participación todos los sectores de la comunidad universitaria y las organizaciones sociales, comunitarias e instituciones de la región.

La editorial de la UNQ, creada en 1996 “con el propósito de impulsar y difundir las producciones académicas que se destacaran por sus aportes al conocimiento”, edita en series y colecciones, publicaciones científicas, históricas, de derechos humanos y sociedad. Publica la revista de difusión ‘Prismas’ que se edita anualmente desde 1997, y recoge producción académica, tanto local como internacional y articula debates historiográficos ‘del mundo de las ideas’; la ‘Revista de Ciencias Sociales’, que se edita dos veces al año y reúne las producciones científico académicas del campo de las ciencias sociales; y la revista ‘Redes’, de estudios sobre la ciencia y la tecnología.

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNQ cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet, y además remite a un servicio de búsqueda de textos completos de artículos y tesis.

#### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la conformación, misiones y funciones del Consejo Superior; y en la sección dedicada al proceso de evaluación institucional, enmarcado en un acuerdo firmado con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), se realizan encuestas destinadas a los alumnos, docentes y graduados.

En el apartado de la página web denominado ‘listas de discusión’, se plantea que las mismas son foros abiertos a la comunidad educativa de la UNQ y de otros organismos educativos. Se observan dos listas: una lista de discusión de los alumnos y graduados de la Licenciatura en Educación -modalidad presencial- y la lista de discusión de estudiantes y graduados de facultades, escuelas y departamentos de educación de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires (UNQ, 2008).

### **UNR - Universidad Nacional de Rosario**

La Universidad Nacional de Rosario fue creada en el año 1968. Su estructura académica está conformada por 12 facultades, 3 institutos de enseñanza media y 1 centro de estudios interdisciplinarios; y su oferta académica es de 12 carreras de pregrado, 56 títulos intermedios, 68 títulos de grado, 151 carreras de postgrado, además de títulos por articulación con el sistema de educación superior no universitaria y postítulos.

#### Comunicación organizacional

En el portal del Campus Virtual con que cuenta la UNR se puede pedir información y

realizar el trámite de inscripción a los cursos y carreras que forman parte de su oferta académica.

Entre los documentos que se puede consultar a través del sitio de la institución, está el informe de autoevaluación institucional presentado a CONEAU, los boletines estadísticos de los alumnos de la UNR desde el 2001 a esta parte, el Estatuto, el proyecto de distribución presupuestaria y las resoluciones al respecto, los proyectos de transferencia tecnológica para el desarrollo local (en la sección destinada a Extensión), un instructivo de evaluación docente, ordenanzas de interés académico, programas de presentación de proyectos de investigación y sus correspondientes ordenanzas, las ‘Memorias’ de cada facultad del 2003 y 2004, el ‘Plan de Gestión 2007-2011’ y la ordenanza sobre inscripción de aspirantes a ingresar a la universidad.

Se contempla la publicación de la información sobre las distintas dependencias de la UNR, datos de contacto de las autoridades de la universidad, una sección sobre la obra social de la casa de estudios, así como un apartado bajo el nombre de ‘info no docente’.

#### Comunicación corporativa

En el logotipo de la UNR se le da un lugar preponderante a las siglas de la institución, el cuál, en la página de inicio del portal, está acompañado del escudo de la casa de estudios.

#### Comunicación informativa

La Secretaría de Comunicación y Medios es la encargada de vincular a la institución educativa superior con su entorno inmediato.

La navegabilidad a través de la página de la universidad es ágil y dinámica, con una organización adecuada de la información de cada sección en la que está dividida. Se incluye la difusión actualizada de actividades que pueden ser de interés de la comunidad universitaria, información académica y los enlaces a las facultades. En la página de inicio del portal universitario se pueden encontrar noticias actualizadas, de interés para su comunidad, acompañadas de fotografías y archivos de audio.

La universidad no edita periódicos en papel, aunque sí posee un Periódico Digital de información universitaria (debate universitario, noticias, información académica y sobre ciencia) realizado por la Secretaría de Comunicación y Medios. También cuenta con una radio, que en el año 2003 pasó de ser FM Universidad a Radio Universidad Nacional de Rosario (103.3).

En 1989 se creó la Editorial Universitaria sobre la base de la antigua Dirección de

Publicaciones, y actualmente se encuentra en condiciones de prestar un buen servicio editorial para su comunidad universitaria. La UNR Editora acrecentó su producción a partir de una reestructuración administrativa que le permitió obtener fondos propios y como consecuencia inmediata, una renovación tecnológica total.

Entre las publicaciones de divulgación se encuentra la revista 'La Trama de la Comunicación', que es un anuario del departamento de ciencias de la comunicación que cuenta con artículos de investigadores, docentes y alumnos relacionados con la comunicación.

Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNR cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sin embargo, dentro del Campus Virtual existen weblogs, concebidos como espacios para expresar ideas y compartir información; también hay comunidades virtuales en distintas unidades académicas, donde el estudiante puede publicar artículos, ensayos, avances de investigación, etc.; y en el apartado de la web 'Testimonios de alumnos', los estudiantes dejan su opinión sobre diferentes temas, como por ejemplo, los contenidos de las asignaturas (UNR, 2008).

### **UNRC - Universidad Nacional de Río Cuarto**

La Universidad Nacional de Río Cuarto fue creada en 1971. Su estructura académica está conformada por cinco facultades y su oferta académica es de 48 carreras de grado y 18 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

El Centro de Cómputos de la Universidad Nacional de Río Cuarto, es el punto de enlace para la transferencia de datos hacia el interior del campus universitario y desde allí, al exterior de la institución. Gestiona un sistema de información, que se implementó desde la página web, para volver disponible información brindada por los sistemas de gestión que se consideran críticos para el funcionamiento administrativo y académico de la universidad, y posibilitar la realización de diversas tramitaciones desde cualquier computadora conectada a Internet.

En la actualidad están participando del Sistema de Información de la UNRC, aplicaciones diseñadas especialmente para la web de los siguientes sistemas: El Sistema Integral de Alumnos –SIAL- (la versión para web del SIAL permite que los alumnos se inscriban por esta vía para rendir y para cursar sus materias, y que realicen varias consultas sobre sus datos personales y académicos; y los docentes, por su parte, puedan asignar la condición a sus alumnos, consultar los tribunales de examen en que se encuentran, consultar los alumnos inscriptos para cursar y para rendir las materias en que son responsables). El Sistema de Recursos Humanos –SIREH- que en la versión para web permite a docentes y no-docentes consultar datos personales en el legajo, la situación de revista o los haberes percibidos. Y el Sistema de Seguimiento de Expedientes –SEGEX- que en la versión para web posibilita conocer el estado de avance de un trámite administrativo en función de la dependencia en la cuál se encuentra el expediente.

Entre los documentos que pueden consultarse en el portal de la UNRC está el Estatuto, el reglamento de la Biblioteca Juan Filloy, el plan estratégico institucional, el régimen de alumnos a distancia, la Plataforma del Sistema Informático Apoyo a la Teleformación –SIAT-, el régimen general de Carrera Docente, la ejecución presupuestaria y el reglamento de becas. Además se contempla la inclusión de datos de contacto de las diferentes dependencias que componen la universidad y también los datos de sus autoridades.

#### Comunicación corporativa

El escudo que identifica a la UNRC fue seleccionado en un concurso nacional, y cada uno de sus elementos tiene un significado particular. “La franja superior (guarda indigenista) representa la tradición; las iniciales de la universidad sobre el cielo, simbolizan la concreción de las aspiraciones de la juventud riocuartense y de los hombres y mujeres que participaron en la concreción de una universidad en la región; las montañas representan el empuje de la juventud y la solidez y aplomo de los mayores que la guían; y el río (franja celeste) el origen del nombre de la ciudad.

El lema ‘Crear, crear, crecer’ que acompaña al escudo, representa la vocación de la juventud en devenir en hombres y mujeres que en libertad y dignidad aspiran al desarrollo nacional. Creer que es posible transformar para Crear nuevas opciones para que todos podamos Crecer” (UNRC, 2008).

#### Comunicación informativa

La comunicación informativa está a cargo de la CCI (Coordinación de Comunicación Institucional), pensada como un servicio de apoyo para facilitar y articular actividades e

interacciones de los miembros de la comunidad universitaria y de la universidad con el medio externo, otorgando un perfil educativo a los mensajes conforme a los fines expresados en el estatuto de la UNRC; y para ello cuenta con un conjunto de dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad dinámica, con una articulación ordenada de la información en cada una de sus secciones. Se observa la existencia de enlaces a las distintas facultades, así como información académica de interés; incluyéndose además, información para el personal docente.

La radio FM 97.7 Radio Universidad, creada en 1993; suma a la habitual tarea de afianzar las actividades institucionales, programas que atienden a las inquietudes ciudadanas, sin perder el perfil universitario.

El Departamento de Producción Audiovisual promueve sus productos audiovisuales en centros nacionales e internacionales, educativos, públicos y privados que utilicen el video como herramienta para promocionar, difundir y educar.

La institución edita semanalmente desde hace 7 años, la publicación 'Hoja Aparte' que contiene temas que afectan a la comunidad universitaria.; y periódicamente la revista de divulgación 'Voces'. También posee una editorial con un amplio catálogo de publicaciones de temáticas variadas, como la historia, la comunicación, la política, la ciencia o la agronomía. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNRC cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet, y con un servicio de búsqueda de textos completos de artículos y tesis.

#### Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se observan mecanismos de consulta (salvo un formulario de consulta para enviar inquietudes a la universidad, y una encuesta docente realizada en el primer semestre del año 2007), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional.

No obstante, la Secretaría de Investigación y Extensión de Ciencias Exactas ha organizado dos foros y debates sobre las 'Estrategias de Cooperación Universidad-Empresa', con el objetivo de brindar a los alumnos las herramientas que les permitan entender y vivenciar la realidad del mundo laboral (UNRC, 2008).

## **UNS - Universidad Nacional del Sur**

En 1946 se creó en Bahía Blanca el Instituto Nacional del Sur, dependiendo académicamente de la Universidad Nacional de La Plata, y en 1956 se creó la Universidad Nacional del Sur. La estructura institucional está conformada por 16 departamentos; y la oferta académica es de 12 carreras de pregrado, de 47 carreras de grado y de 47 carreras de posgrado.

### **Comunicación organizacional**

La Dirección General de Telecomunicaciones está a cargo de las comunicaciones de datos y telefonía de la Universidad Nacional del Sur, y dentro de sus funciones principales está el mantenimiento y control de la interconexión de los distintos edificios de la UNS y de estos con las redes externas e Internet.

Desde la página web de la UNS se pueden realizar una serie de trámites, por medio de la intranet de la universidad, como la consulta de legajos, revisión de noticias o correo. Y para la circulación de documentación se utiliza el sistema COMDOC II (Comunicaciones Documentales II), desarrollado y cedido al SIU por Proyecto de Informática del Ministerio de Economía.

### **Comunicación corporativa**

La UNS cuenta con un iso-logotipo consistente en un escudo circular rodeado por la leyenda 'Universidad Nacional del Sur – Bahía Blanca'.

### **Comunicación informativa**

La Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria tiene entre sus funciones, la de promover y difundir la actividades de la universidad a través de sus medios de comunicación; aunque comparte ese rol con la Dirección de Prensa y Ceremonial (así denominada desde su creación en 1968), dependiente del rector de la UNS.

La página web está actualizada, en lo referente a información académica, y permite una navegabilidad fluida. En la portada ofrece un apartado de noticias en scroll que se actualiza regularmente.

Según el Jefe de Prensa y Ceremonial, Marcelo Tedesco, la presencia de la UNS en los medios radiales está cubierta por 4 microprogramas emitidos en directo en 5 emisoras de AM y FM; realizados y conducidos por su personal.

La Dirección de Prensa se encarga de producir, junto con la Dirección de Medios



Audiovisuales, un micro televisivo de noticias de seis minutos, que se entrega semanalmente para ser insertado en un informativo de cable local; y registra en video y fotografías las actividades universitarias, para luego mandarlas a los medios. Periódicamente se entregan a través de la agencia Telam Bahía Blanca una serie de notas gráficas a los medios de comunicación local, como así también a otros sitios de temática universitaria.

Se publica, además, un periódico bimestral de 12 páginas, del cuál se imprimen 5.000 ejemplares, que se distribuye dentro de la UNS, a un listado de autoridades y personalidades de Bahía Blanca y la región; y también por comercios del centro de la ciudad. Y semanalmente se edita un boletín electrónico de dos páginas, que se envía por mail a un listado de suscriptores (Tedesco, entrevista por mail, 03/2008).

La UNS posee una editorial propia que se encarga de editar trabajos de docentes y/o investigadores, tanto de esta universidad como de otras; y publica también obras encomendadas por el Consejo Superior o por el Rectorado. En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la biblioteca cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet; y que la Secretaría General de Ciencia y Tecnología cuenta con un buscador electrónico de investigadores y proyectos ordenados alfabéticamente (en la página de esta área se publican noticias relacionadas con la actividad científica).

#### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, actas, orden del día y comisiones del Consejo Superior, y al 'Plan Institucional 2005-2007', aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional; más allá de una dirección de correo electrónico habilitada para 'comentarios y sugerencias', dentro del apartado 'comunidad y UNS' (UNS, 2008).

### **UNSA - Universidad Nacional de Salta**

La Universidad Nacional de Salta fue fundada en 1973. Su estructura académica está conformada por 6 facultades en 2 sedes regionales y 2 establecimientos de enseñanza preuniversitaria; y la oferta académica es de 45 carreras de grado y 49 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Entre los trámites que se pueden realizar por medio de la página web se encuentra la

preinscripción a las carreras de grado y posgrado, por medio del sistema SIU Guaraní, y la suscripción a un boletín de noticias por mail.

Los documentos que pueden consultarse en la UNSA son: los convenios de la Secretaría de Cooperación Técnica, las resoluciones de la universidad, las bases de la convocatoria a proyectos de investigación, además de sus protocolos y reglamentos; los pliegos de condiciones de las compras que realiza la institución, el reglamento para la solicitud de becas, el formulario de incentivos del centro de investigación, el Estatuto y la publicación del listado de concursos docentes.

#### Comunicación corporativa

La UNSA no cuenta con isotipo ni logotipo, aunque al ingresar en su sitio web aparecen en un pequeño espacio las siglas de la universidad en letras verdes.

#### Comunicación informativa

El área de Comunicación, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, es la encargada de gestionar el Programa Comunicación y Difusión de Actividades mediante la página web, Radio Universidad, la Editorial y el dispositivo de 'Prensa Integrada'.

La página web ofrece una navegabilidad medianamente ágil, aún cuando varias secciones se abren en ventanas emergentes, y en ciertos casos, la información publicada es excesiva. No obstante, se contempla la difusión de actividades y los enlaces a las facultades y los institutos que conforman la institución y la información académica de interés. Incluye una sección dedicada a Boletines Oficiales editados en forma mensual y en la página de inicio se destina un espacio a noticias breves y actualizadas.

Se observa que la universidad no cuenta con un canal de televisión propio, ni realiza producciones audiovisuales para otros medios de la zona; y tampoco edita ningún periódico en papel. Sin embargo, la radio FM 93.9 MHz cuenta con una programación que tiene en cuenta el tipo de audiencia al que se pretende llegar; y se define como una radio institucional con fines de lucro (comercial).

La institución tiene su propia editorial, con un catálogo que es posible consultar desde la página web. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNSA no cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a información del Consejo Superior, y no se

observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres o foros de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sin embargo, en el año 2005 se efectuó una encuesta para identificar a los ingresantes que efectuaron una experiencia de articulación entre el nivel medio y la universidad; y ese mismo año se llevó a cabo un primer encuentro con los docentes de la UNSA, que divididos en comisiones, debatieron sobre su rol y los problemas que detectaban en la institución. Como cierre, se elaboró un documento donde, entre otras cosas, se destacó que fue la primera vez que la casa de estudios consultó a su plantel docente sobre el funcionamiento universitario (UNSA, 2008).

### **UNSAM - Universidad Nacional de San Martín**

La Universidad Nacional de San Martín fue creada en 1994. Su estructura académica está conformada por 10 unidades académicas, catalogadas como institutos; y su oferta académica se compone de 16 carreras de pregrado, de 22 carreras de grado (5 carreras de educación a distancia), de 16 ciclos de complementación curricular y de 55 carreras de posgrado.

#### **Comunicación organizacional**

El trámite que pueden realizarse a través de la página web es la preinscripción a las carreras de pregrado, grado y postgrado, registrándose previamente, a través de su página web en el sistema de gestión de alumnos que se utiliza, que es el SIU Guaraní. El procedimiento se completa con la presentación de toda la documentación requerida y el formulario correspondiente en la sección alumnos de la facultad correspondiente.

Los documentos que pueden consultarse son: los formularios de interés para los alumnos de las diferentes unidades académicas; y datos de contacto, direcciones, teléfonos y enlaces a páginas webs de los institutos. También se publican en el portal datos sobre las autoridades, aunque no consta que haya información para el personal universitario.

#### **Comunicación corporativa**

El iso-logotipo de la Universidad Nacional de San Martín representa un libro dentro del cuál se ubica un cielo con nubes; acompañado a la derecha por las siglas y el nombre de la institución.

## Comunicación informativa

La navegación a través del portal de esta universidad es relativamente ágil, aunque el acceso a algunas secciones desde la página de inicio, se vuelve lento en algunas ocasiones. Una serie de apartados se abre en ventanas emergentes o 'pop up'. En la página inicial se publican actividades de interés universitario y noticias en Scholl, con una actualización permanente y el apartado 'Info Digital' destinado tanto a las noticias publicadas en diferentes medios de comunicación digitales sobre la universidad, como a aquellos artículos de producción propia.

La UNSAM cuenta con un Área de Prensa y Comunicación, aunque no tiene periódico editado en papel, ni medio radial ni canal de televisión propio.

La universidad edita la revista cultural 'Nomada', con una frecuencia de salida bimestral, centrada en la ciencia y la tecnología, ficción, sociedad, plástica, historia y filosofía; y a través de su editorial, lleva adelante una serie de publicaciones en diferentes modalidades (libros, cd's, series de investigación, artículos, tesis, etc.).

Respecto a la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación, a través de la Coordinación de la Biblioteca Digital se administra 'Lábrys', un espacio especialmente diseñado para que alumnos, profesores e investigadores puedan acceder a los diferentes productos y servicios en línea como la Biblioteca Digital, Base de Datos Unificada (BDU Unsam), Red de Unidades de Información, entre otros.

## Comunicación participativa

La Universidad Nacional de San Martín a través de su página web, pone a disposición el 'Plan Estratégico' y 'Misión y Valores', documentos que rigen el funcionamiento de la UNSAM y puede accederse a información del Consejo Superior. Además pone en práctica una serie de foros institucionales sobre temas tan diversos como, medio ambiente, educación, extensión o economía, por nombrar sólo algunos de ellos. El buen recibimiento de esta iniciativa, sumado a los resultados positivos obtenidos en su momento, motivó la programación de 'Foros Temáticos UNSAM 2007' (UNSAM, 2008).

## **UNSE - Universidad Nacional de Santiago del Estero**

La Universidad Nacional de Santiago del Estero fue creada en 1973. Su estructura académica está conformada por 4 facultades (Agronomía y Agroindustrias, Ciencias Exactas y Tecnológicas, Ciencias Forestales, y Humanidades, Ciencias Sociales y de la

Salud), y la Escuela para la Innovación Educativa; y su oferta académica es de 7 carreras de pregrado, de 37 carreras de grado y de 18 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través del portal de la UNSE son: la preinscripción a algunas de las carreras que se ofrecen en sus unidades académicas, la inscripción a las becas para alumnos avanzados y egresados, y la solicitud de incentivos.

Los documentos que pueden consultarse son: las resoluciones del Consejo Directivo y de las facultades que componen la universidad, el reglamento general de alumnos, los reglamentos de pasantías, de ayudantías estudiantiles, de ayudantías de investigación, de exámenes, para la reválida o habilitación de títulos, electoral del claustro de estudiantes, y para la realización del trabajo final de la Tecnicatura en parques, jardines y paseos, las resoluciones de la universidad, las normas generales sobre actas de exámenes de alumnos, programas de carreras de posgrado, el régimen de becas estudiantiles, el régimen de alumnos vocacionales y el Estatuto. También se incluye la información básica acerca de las dependencias que conforman esta institución educativa, con sus datos de contacto; y los nombres y cargos de las autoridades, aunque no así sus vías de contacto; y aunque se publican datos de interés para el personal docente, no se ha encontrado información dirigida al personal administrativo o no docente.

#### Comunicación corporativa

La UNSE cuenta con un doble isotipo: un escudo y una figura, con un diseño más moderno.

#### Comunicación informativa

El Centro de Comunicación Institucional, a través de su Área de Prensa y Difusión, tiene a su cargo la producción y difusión de información para los medios universitarios (gráfico, radial y televisivo); y también coordina una red interna, la página web, las publicaciones, la vinculación con los diarios locales y nacionales, y la edición de revistas y documentos especiales.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, tiene un diseño muy simple; y aunque la información publicada no tiene una óptima organización y el exceso de colores y la distribución de los botones dificulta el recorrido por el portal, se observa que el sitio está actualizado. En la página de inicio aparece un apartado dedicado a 'Novedades', donde se publican actividades de interés para la comunidad universitaria; los enlaces a las distintas

facultades, información académica y noticias dirigidas a la comunidad universitaria, acompañadas de fotografías.

La frecuencia de radio FM 92.9, fue creada en noviembre de 1994 con el objetivo de promover, desarrollar y difundir la cultura y la ciencia como un servicio público que se orienta a las necesidades provinciales, regionales y nacionales.

El ámbito audiovisual está cubierto por la señal UNSETEVE; un canal educativo cultural de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

No posee una editorial propia, y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que existe una red de bibliotecas que no cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición y actas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. El único registro en la página web referido a la participación es una convocatoria a unas jornadas 'TRAM – Universidades' con el objetivo de debatir la necesidad y viabilidad de la articulación entre las Universidades y los Sectores Socio-Productivos; buscando sensibilizar a los responsables de las diferentes organizaciones sociales sobre la importancia de la calidad (UNSE, 2008).

### **UNSJ - Universidad Nacional de San Juan**

La UNSJ fue creada en 1973. Su estructura académica está conformada por 5 facultades: Ingeniería; Ciencias Exactas, Físicas y Naturales; Filosofía, Humanidades y Artes; Ciencias Sociales; y Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Su oferta académica consta de 4 títulos intermedios, 61 carreras de grado y 30 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Entre los trámites que pueden realizarse por medio de la página web institucional, está la inscripción a los cursos virtuales de la UNSJ, accediendo al sitio del Campus Virtual; la preinscripción a las carreras que ofrecen dos de sus unidades académicas (Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, Arquitectura, Urbanismo y Diseño), por medio del sistema SIU Guaraní, y la reserva en la residencia universitaria.

Los documentos que pueden ser consultados son: ordenanzas sobre las becas que ofrece la casa de estudios a los estudiantes que necesiten acceder a ellas, las notificaciones de resoluciones de reencasillamiento del personal de apoyo universitario, las actas de Consejo Superior, el digesto administrativo, proyectos de investigación y el Estatuto con el que se rige la institución. En el portal se incluye también la información sobre las dependencias que componen la UNSJ, y datos de contacto de sus autoridades. También se contempla una sección destinada al personal universitario, con información sobre antigüedad, salario familiar, control médico, opción jubilatoria, etc.

#### Comunicación corporativa

El iso-logotipo de la UNSJ aparece publicado en su página web parcialmente (no se lo ve completo) y difuminado, dando más importancia al nombre de la institución y sus siglas en un segundo plano.

#### Comunicación informativa

El área de Prensa y Difusión, dependiente de la Secretaría de Extensión, es la encargada de gestionar la comunicación informativa (edita en forma discontinua boletines electrónicos).

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, aunque algunas secciones tardan algunos pocos segundos en abrirse. En la página de inicio se pueden leer noticias acerca de actividades que se organizan dentro de la casa de estudios; y se observa una permanente actualización. También se puede acceder a sus facultades por medio de sus enlaces, así como a información académica.

Se observa que la universidad no edita ningún periódico en papel; sin embargo cuenta con la radio FM 93.1, con 24 horas de programación, puesta en el aire en 1991; y con tres programas televisivos: Un magazine llamado 'Universidad & Sociedad', que aborda temas de la Universidad Nacional de San Juan, difundiendo su quehacer artístico, científico, académico y cultural; y que se emite por canal 8 de la televisión abierta de San Juan. El programa 'Dossier', de difusión de las actividades universitarias, emitido por Canal 4, un canal abierto local. Y el programa 'Entre Paréntesis', de entrevistas sobre temas de interés en el mundo científico y la realidad social de la UNSJ, realizado por CREACOM, el Centro de Creación para Medios de Comunicación Masiva.

La revista 'U' es el único medio gráfico impreso con el que cuenta la universidad y cumple la función de difundir las actividades que se desarrollan en todas sus dependencias y facultades.

La Editorial Fundación Universidad Nacional de San Juan –EFU- fue creada en 1989 y tiene un catálogo que es posible consultar desde la página web y un servicio de venta electrónica. En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, la UNSJ cuenta con biblioteca con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a las actas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. Sin embargo, los foros son la principal herramienta de comunicación entre los usuarios del Campus Virtual; su funcionamiento es muy similar al de otros foros de discusión en web y se organizan por hilos de discusión (UNSJ, 2008).

### **UNSL - Universidad Nacional de San Luis**

La UNSL fue creada en el año 1973. Su estructura académica está conformada por 4 facultades (Ciencias Humanas; Química, Bioquímica y Farmacia; Ciencias Físico Matemáticas y Naturales; e Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales) y un colegio; y su oferta académica es de 10 carreras de pregrado, 41 carreras de grado y 35 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

La Secretaría General y la Secretaría de Hacienda y Administración se ocupan de los procesos de modernización e informatización de los mecanismos de comunicación organizacional. La Dirección General de Informática, dependiente de la Secretaría General, se encarga de mantener y monitorear la red de datos de la UNSL, compuesto por un parque informático de más de 2.000 PCs y treinta servidores de procesamiento (e-mail, www, ftp, proxies, dns, webmail, etc.) distribuidos en varios edificios. El área también se ocupa de supervisar la instalación de los diversos SIU (Sistemas de Información Universitaria) y de realizar los testeos correspondientes<sup>166</sup>.

---

<sup>166</sup> El SIU-SIPEFCO/Comechingones, que concentra y gestiona las operaciones y datos presupuestarios de la Universidad, se encuentra en un 95 % de su capacidad operativa. Es la aplicación de mayor antigüedad en la UNSL desde el punto de vista del funcionamiento.

El SIU-Guaraní, Gestión de Alumnos, está instalado en todas las facultades. Se encuentra en etapa de migración (ingreso de datos al sistema), luego de la cual se realizarán las pruebas piloto.

El SIU-Araucano, Sistema Estadístico de Variables de alumnos, funciona a un 70 %. Se está a la espera de la conclusión del Guaraní, para adecuarlo totalmente a su capacidad.



En el sitio Web institucional, la opción ‘Sistemas de Información’ (en la portada) permite ingresar al digesto, al boletín oficial, y al sistema de alumnos, con todo tipo de información para alumnos y docentes.

#### Comunicación corporativa

La universidad cuenta con isotipo propio, aunque no se verifica la existencia de una política de comunicación visual que homogeneice los productos.

#### Comunicación informativa

De acuerdo a los informes de gestión disponibles en el sitio web, puede establecerse que existe cierto nivel de sistematización y una estrategia de comunicación institucional informativa en la UNSL, ya que se la valora como una herramienta de apoyo a la misión de la Secretaría de Extensión Universitaria, que lleva adelante tareas de comunicación a través del Área de Prensa Institucional, FM Universidad y la Dirección de Impresiones.

Según la encargada de la publicación de noticias en el portal de la universidad, dependiente del Área de Prensa de la UNSL, Melisa Furlong, el sitio web es responsabilidad de la Secretaría de Extensión y cuenta en su portada con noticias actualizadas, aunque se plantea su completa reformulación en 2008, tanto en diseño como en estructura de contenidos.

En el Área de Prensa se desempeñan tres personas que se encargan de elaborar diariamente un boletín de noticias digital que se envía por e-mail a listas de comunicación externas e internas (entre ellas a los medios masivos) y se publica en la página web.

Las carteleras, distribuidas por diversos edificios de la UNSL y lugares clave de la ciudad, constituyen dispositivos de difusión de la actividad cultural organizada regularmente por la Secretaría, que también produce la revista divulgación científica ‘Uniciencia’.

FM Universidad transmite desde 1991, y cuenta con un staff de 20 personas. Como varias de las emisoras universitarias argentinas, no cuenta con una personalidad definida en su programación; ya que en su grilla conviven espacios periodísticos, universitarios, estudiantiles, magazines sobre educación, derechos humanos, temáticos musicales (desde folklore a heavy metal), científicos y amplias franjas horarias sin programas. En el año 2007 se adquirió una nueva antena y se renovó el software de administración del aire; y se proyecta la creación de dos radios más en Villa Mercedes y Merlo, donde la Universidad tiene sedes.

---

El SIU-Pampa, Sistema de Gestión de Personal y Liquidación de Haberes, se encuentra en su primera etapa de ejecución. Y el SIU-ComDocII, Sistema de Expedientes, está en funcionamiento en dos facultades y en etapa de prueba piloto en la Secretaría de Hacienda y Administración, como punto de partida para implementarlo en toda la institución.

La universidad cuenta con la Nueva Editorial Universitaria, que en el último período (2004 a 2007) publicó 21 ediciones; y en la que se organizan charlas y conferencias en forma regular, así como eventos de presentación de casi todos los títulos lanzados (Furlong, entrevista por mail, 03/2008). En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se observa que cuente con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

Desde la página web no se puede acceder a las actas del Consejo Superior, aunque sí al plan estratégico en gestión, y no se observan mecanismos de consulta, ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional. El único dispositivo detectado fue una lista de correos interna abierta a la comunidad académica, en la que pueden expresarse los miembros de la misma (UNSL, 2008).

### **UNT - Universidad Nacional de Tucumán**

La Universidad Nacional de Tucumán fue creada en 1914 y nacionalizada en 1921. Su estructura académica está conformada por 13 facultades, 2 escuelas universitarias y 6 escuelas experimentales pre-universitarias, en las que se imparten educación del nivel inicial, primario, medio y superior no universitaria. La oferta académica es de 92 carreras de grado y de 113 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse por medio de la página web de la UNT son: la preinscripción o reinscripción a las carreras de grado, la consulta de liquidación de ganancias y de recibos de sueldo por parte del personal universitario, el trámite de expedición de diplomas de grado, así como la legalización de certificados, planes y programas de estudios. Se anuncia que en poco tiempo más se podrá realizar el seguimiento de títulos de posgrado y pregrado. También, todos los agentes que tengan cargos en alguna escuela experimental de la Universidad Nacional de Tucumán pueden realizar por Internet su declaración jurada. Además, esta universidad, utiliza el sistema SIU Tehuelche de gestión de becas.

Los documentos que pueden consultarse en la página web son: 'Enseñanza-Aprendizaje y Equipos Interdisciplinarios', las resoluciones del Honorable Consejo Superior de la UNT,

el reglamento general de estudios de posgrado, las declaraciones juradas para los docentes de las escuelas experimentales, el plan estratégico de la universidad, los proyectos del programa universitario de extensión y desarrollo social, el plan de promoción de salud para estudiantes universitarios, el Estatuto de la UNT, el reglamento que rige las funciones de los docentes, el de ingreso para mayores de 25 años y el de títulos Honoris Causa. También se observa que se publican los datos sobre las autoridades, aunque no se incluyen vías de contactos con ellos, e información sobre las dependencias que componen esta casa de estudios.

#### Comunicación corporativa

El escudo que identifica a la UNT es el resultado de un concurso y ha sido adoptado por la Universidad en 1949. El diseño de “las provincias del Noroeste Argentino representa el área de influencia de la Universidad; las estrellas son los focos culturales; la caña de azúcar duplicada, simboliza la abundancia; y el cardón luciendo tres tallos y tres flores, la intención de la Universidad de dar origen a una cultura genuina mediante sus facultades. El escudo descansa sobre un campo elíptico que representa a la Argentina en su heráldica de siempre; blanco que es pureza y celeste belleza de ideales. Lo ciñe una banda azul que intensifica ese segundo significado, lo cual sirve de fondo al título y lema: Universidad Nacional de Tucumán – ‘Pedes in Terra ad Sidera Visus’ (los pies en la tierra, la mirada al cielo). El sol naciente figura la civilización que la Argentina promete; y la banda que flota al pie del escudo recuerda la fecha de la fundación de la Universidad” (UNT, 2008).

#### Comunicación informativa

El área de Comunicación Institucional, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria es la encargada de la comunicación institucional informativa.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, y está actualizada, aunque los textos publicados en algunas secciones, son un tanto extensos y eso dificulta la lectura. El diseño de la página plantea todos sus vínculos en la parte central, sin utilizar los laterales. En la página de inicio, se incluye un apartado bajo el nombre ‘de interés’ en el que se difunden las actividades de la universidad, además de otros enlaces importantes. En la sección destinada a la Secretaría de Extensión Universitaria, se publica una agenda de eventos, actualizada periódicamente; y se incluyen los enlaces correspondientes a las páginas de las distintas facultades de la Universidad Nacional de Tucumán, así como la información académica de interés para su comunidad.

Aunque se observa que no cuenta con periódicos editados en papel; la UNT también

posee Radio Universidad en la frecuencia 94.7, en el aire desde 1989 con un perfil caracterizado por una agenda periodística, con la inclusión de debates y críticas; y que además de su propia programación, emite programas de Francia y España.

En lo referente al ámbito audiovisual, la UNT difunde a través de la señal de canal 10 de esa localidad una serie de producciones vinculadas con la actividad que se desarrollan en esta institución.

La Editorial de la Universidad Nacional de Tucumán (Edunt) da un fuerte impulso a las publicaciones que surgen desde las distintas facultades; y la inauguración de la librería propia apuntó a propiciar un contacto fluido del público con las obras y sus autores. El objetivo es que la UNT tenga su propia política editorial, crear contactos con otras editoriales, participar de la distribución de las publicaciones y lograr que estos libros se distribuyan por todo el país.

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se observa que cuente con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

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

### **UNTREF – Universidad Nacional de Tres de Febrero**

La Universidad Nacional de Tres de Febrero fue creada en 1995. Su estructura académica está conformada por 7 departamentos: Administración y Economía, Ciencias Sociales, Metodología, Estadísticas y Matemáticas, Arte y Cultura, Salud y Seguridad Social e Ingeniería. La oferta académica es de 18 carreras de grado y 21 carreras de posgrado.

La gestión de la comunicación institucional en esta Universidad está tercerizada en manos de la consultora privada: 'Tres Consultores', que realiza estrategias de comunicación e investigación de mercado, brindando soluciones a las áreas comerciales de marketing e institucionales de empresas y organizaciones. En las universidades privadas, esta empresa es la que gestiona –entre otras- la comunicación de la Universidad de Palermo. No obstante, en el organigrama de la UNTREF, existe el área de Comunicación Institucional, con una

estructura de cargos y empleados, que ejecuta operativamente las políticas diseñadas por la consultora.

#### Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse a través de la web institucional son: eximición del curso de ingreso, solicitud de un duplicado de la Libreta Universitaria (en caso de extravío o hurto), solicitud de mesa de exámenes, solicitud de certificado de asignaturas rendidas, solicitud de reincorporación y licencias, tramitación de equivalencias, cambio de carrera, solicitud de cursada de carreras paralelas, solicitud de ingreso al Programa de Cooperación Internacional y tramitación del título.

Los documentos que pueden ser consultados son: el programa de becas, el proyecto institucional, el informe de autoevaluación, el informe sobre la deserción en la UNTREF, los reglamentos de estudios, electoral, de posgrado, de investigaciones, de concursos docentes, de sumarios administrativos, de disciplina para alumnos, de designación de profesores extraordinarios, de concursos no docentes, de becas, becas de posgrado, del consejo superior, proyectos de investigación y el Estatuto de la UNTREF. Además se incluye la información sobre las dependencias que conforman esta institución con las direcciones de correo electrónico, así como los nombres y cargos de las máximas autoridades universitarias, aunque no se publican sus datos de contacto. Por medio del registro en la sección Mesa de Noticias, tanto los docentes como los alumnos pueden recibir información sobre la universidad y comunicarse con la red de correos electrónicos institucionales.

#### Comunicación corporativa

En el diseño del logotipo de la Universidad Nacional de Tres de Febrero se priorizaron las letras UTF, a pesar de que la sigla institucional es UNTREF, que sí aparece publicada debajo, entre dos líneas, por encima de las cuáles se han colocado tres pequeños rombos. Junto al logotipo aparece el nombre completo de la universidad, acompañado por la leyenda 'pública y dinámica'. Los colores que se utilizan en el portal son el azul, el blanco y el gris.

## Comunicación informativa

El Departamento de Prensa, dependiente del Área de Comunicación Institucional, se encarga de la comunicación institucional informativa, ya que una de las metas del Área de Comunicación Institucional es desarrollar materiales informativos y la planificación de medios, a partir de la cuál se difundan las actividades de la universidad a través de la prensa general.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, y está actualizada. Los textos que se publican, aunque puedan ser extensos en algunos casos, están adecuadamente organizados. En el sitio de inicio se publican noticias en scroll. En la sección de información universitaria del portal, se tiene acceso a las noticias más destacadas del ámbito universitario. El Lic. Charlie Palomo, responsable del Área de Comunicación Institucional, nos informó acerca de la gestión permanente del servicio de newsletter con el que cuenta la UNTREF para difundir información por Internet desde el apartado 'Novedades en tu Correo'. Además, los funcionarios responsables de las actividades académicas, artísticas y culturales utilizan las secciones 'Noticias UNTREF' e 'Información Universitaria' como carteleras virtuales de esos eventos; en las que también se publican las novedades más importantes en el ámbito de la educación superior nacional e internacional (Palomo, entrevista telefónica, 09/04/2008).

Se observa que la universidad no posee periódico u otro tipo de publicación regular editada en papel, ni tampoco cuenta con frecuencia de radio propia ni realiza producciones radiales. Sin embargo, cuenta con el Centro de Producción Audiovisual (CPA), cuyos objetivos apuntan a la planificación, coordinación, diseño y producción de materiales de comunicación audiovisual y digital de alta calidad. Las realizaciones se vinculan con la difusión de actividades institucionales, culturales, educativas y artísticas, así como también con programas de desarrollo, campañas de bien público, rescate de tradiciones locales, turismo, etc.

La institución cuenta con una editorial (EDUNTREF), destinada a editar el variado material que se genera dentro de la casa de estudios.

En cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web se observa que la Biblioteca y Centro de Documentación de la UNTREF cuenta con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet. Además, desde la página de la biblioteca se puede solicitar la incorporación de piezas al reservorio documental y bibliográfico completando un formulario.

También se destaca en el uso de la tecnología de la comunicación informativa para la enseñanza; la plataforma virtual UNTREF 24, en la que el docente publica el material de la asignatura, la agenda, dispone de herramientas de comunicación con los alumnos, como correo, foro, chat y cartelera; y los alumnos pueden disponer de estas últimas, más la posibilidad de acceder a notas, inscripciones, etc.

En cuanto a investigación y desarrollo, en ese apartado de la página web se publica un abstract de las investigaciones que se están llevando a cabo en la institución, con una especificación del título de la misma y del profesor investigador.

#### Comunicación participativa

Desde la página web, en el apartado Normativa Institucional, se puede acceder al reglamento del Consejo Superior, y se observan en el portal UNTREF 24, espacios destinados a foros de debate entre los diferentes actores de su comunidad interna, como así también un sitio de chat. También, el Departamento de Alumnos de la institución realiza permanentemente encuestas a los alumnos universitarios, articuladas con otras áreas de la casa de estudios (UNTREF, 2008).

### **UNVM - Universidad Nacional de Villa María**

La Universidad Nacional de Villa María fue creada en 1996. Su estructura académica está conformada por 3 institutos: el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Humanas, el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales y el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Básicas y Aplicadas. La oferta académica es de 2 carreras de pregrado, de 25 carreras de grado y de 2 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Entre los trámites que es factible realizar a través de la web de la universidad se encuentra la inscripción a concursos para docentes y alumnos.

Los documentos que pueden consultarse son: balances y presupuestos detallados por año, evolución histórica de alumnos, costo salarial, planta de personal, la normativa vigente sobre contrataciones y compras que debe realizar la institución y los próximos llamados de compras y contrataciones, el proyecto institucional, el Estatuto, estrategias de articulación entre la escuela media y la universidad, el reglamento docente y su modificatoria, el reglamento general de concursos, y diversa información para el personal. También hay información sobre las dependencias que conforman la universidad, así como los datos de contacto de las autoridades que la dirigen.

## Comunicación corporativa

El isotipo de la UNMV ocupa un pequeño lugar en el ángulo superior izquierdo del portal universitario. Sobre un fondo blanco rectangular aparece un círculo rojo, a modo de pincelada y en su interior un cuadrado azul con círculos blancos irregulares. Al ‘marcarlo’, se despliega una animación en la que van apareciendo las palabras ‘individuo’, ‘sociedad’, ‘ciencias duras’ y ‘ciencias blandas’. Por debajo del isotipo se puede leer el nombre de la institución y la frase ‘la sencillez es el signo de la verdad’.

## Comunicación informativa

El Área de Comunicación Institucional, reconocida en el organigrama institucional del rectorado de la UNVM, es la que se encarga de articular la comunicación institucional informativa con la comunidad a través de diversos dispositivos.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica y se observa una permanente actualización; con varios apartados para la difusión de actividades de interés para la comunidad universitaria e información académica. Los institutos que conforman la estructura académica de la institución no poseen página web propia, sino que se accede a la información de los mismos desde el portal central de la universidad. En la página de inicio de la UNMV, en el sector lateral derecho, se publican noticias sobre temas de interés universitario; existe también una sección de novedades actualizada; y en el apartado de ‘Agenda’, colocado en el centro de la página inicial, también se publican noticias.

El Área de Comunicación Institucional, conjuntamente con la Dirección de Informática de la UNVM, también produce microprogramas radiales desde finales del año 2007, que se emiten en diferentes medios radiales de la ciudad de Villa María y la región; y esos archivos sonoros pueden ser escuchados en una sección del portal destinado a tal efecto.

La publicación institucional bimestral ‘Mensajero de la universidad’ se puede leer en el sitio de Internet de la universidad y registra 9 números, en su segundo año de edición (agosto y septiembre de 2007). En su apartado se incluyen algunos de los artículos periodísticos que han aparecido en ‘El Diario’ y ‘Puntal Villa María’, en los que se hace referencia a la universidad. Además, en ‘El Diario’ la universidad cuenta con una sección denominada ‘La Página’.

Los medios que requieran información, pueden llenar una planilla o formulario con la consulta que deseen evacuar acerca de las actividades universitarias y enviarla por mail a la Secretaría de Comunicación Institucional.



No hay constancia de que existan publicaciones de divulgación científica o que la universidad cuente con una editorial propia. Y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se observa que cuente con un catálogo en línea de materiales bibliográficos, consultable por Internet.

#### Comunicación participativa

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

### **UTN - Universidad Tecnológica Nacional**

La Universidad Tecnológica Nacional fue creada en 1959, y se trata de la única institución educativa superior que tiene a las ingenierías como objetivo central. Su estructura académica está conformada por 24 facultades regionales y 5 unidades académicas, ubicadas en la región Noreste (provincias de Chaco, Entre Ríos y Santa Fe), Noroeste (provincias de La Rioja y Tucumán), Centro (Capital Federal y Provincias de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza) y Sur (Provincias de Chubut, Neuquén, Santa Cruz y Tierra del Fuego). Su oferta académica es de 22 carreras de pregrado, 15 carreras de grado (y 11 ciclos de licenciatura) y 24 carreras de posgrado.

#### Comunicación organizacional

Los trámites que pueden realizarse en la página web de la institución son: la solicitud de subsidios destinados a alumnos y graduados universitarios para vinculación y transferencia científica y tecnológica, la solicitud de documentos de la Secretaría de Consejo Superior (se puede hacer un seguimiento de las solicitudes realizadas) y la carga de curriculum vitae.

Los documentos que es factible consultar son: las resoluciones sobre becas y del rectorado, el reglamento de uso del sistema de videoconferencia, el reglamento de estudio, el anexo de la carrera académica, los diseños curriculares, las bases para el planeamiento institucional de la UTN, el reglamento de los 'Juegos Tecnológicos', el presupuesto, disposiciones del Secretario Administrativo, manuales de procedimiento, objetivos y funciones, resoluciones del rector, el plan de infraestructura universitaria 2005-2006, el proceso de reencasillamiento del personal no-docente, el 'Observatorio de Contrataciones', el documento de modificación del sistema integrado de jubilaciones, y los convenios de la

UTN. También se incluye la información básica acerca de las diferentes dependencias en las que está dividida esta universidad, los nombres y cargos de las autoridades de la UTN (aunque no aparecen los datos de contacto); información destinada al personal docente; y un enlace a la Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional.

#### Comunicación corporativa

El iso-logotipo de esta institución educativa es de color negro y está conformado por las siglas de la universidad, acompañadas por el nombre completo de la misma y por una figura característica.

#### Comunicación informativa

La Dirección de Prensa y Comunicación es la encargada de gestionar la vinculación entre la UTN y los medios de comunicación.

La página web ofrece una navegabilidad ágil y dinámica, y se incluyen enlaces a todas las facultades regionales y unidades académicas, así como información académica; y en el apartado del C3T - Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial se también se incluyen 'Novedades' (no actualizadas).

Aunque algunas de la Facultades Regionales que dependen de esta universidad poseen radio propia, la casa de estudios como tal, no cuenta con una emisora radial ni realiza producciones de este tipo. Tampoco se ha observado la existencia de una señal de televisión que pertenezca a esta institución ni que ésta realice producciones audiovisuales para otros canales; y no se registró la publicación de periódicos en papel, aunque semanalmente se distribuye el boletín electrónico 'Nuestras Noticias', con noticias sobre investigaciones, proyectos y cursos que organiza la universidad. Además en el transcurso de la semana se remiten gacetillas con información institucional a todos los medios gráficos de difusión nacional y regional utilizando una base de datos propia.

La Secretaría de Extensión de la UTN edita las publicaciones 'Tecnología, Universidad & Empresa', 'Comunicándonos Online' y 'Tecnología y Ciencia'. Los trabajos incluidos en la sección 'Publicaciones de las F.R. y U.A.' y que a criterio del Comité Académico acrediten una entidad suficiente, son seleccionados para ser incorporados en sucesivas revistas virtuales que se publican en la página de la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Rectorado, y que posteriormente se editan en forma impresa, enviándose a todos los organismos públicos y privados relacionados con la ciencia la tecnología y la investigación. La revista tanto virtual como impresa, también tiene una sección de noticias donde se

vuelcan las últimas informaciones de las actividades a nivel nacional y local de cada facultad.

La editorial de la UTN publica información académica, de ciencia y tecnología y de economía; y en cuanto a los dispositivos para la enseñanza y la investigación, en la página web no se registra una red de bibliotecas ni un catálogo bibliográfico propio que pueda consultarse electrónicamente, y en ese apartado se remite por links a catálogos de otras instituciones.

#### Comunicación participativa

Desde la página web se puede acceder a la composición, reglamento y actas del Consejo Superior, aunque no se observan mecanismos de consulta (salvo encuestas de opinión sobre el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula), ni otros registros de opiniones o difusión de talleres de participación en discusiones sobre la educación superior o el desarrollo institucional; aunque se registró la convocatoria a unas jornadas de reflexión sobre la acreditación de las carreras de ingeniería en la UTN (UTN, 2008).

### **III.7. La comunicación en las universidades privadas argentinas**

El sistema de educación superior argentino de gestión privada, se compone de 42 universidades, de las cuales 27 son laicas, 13 religiosas y 2 internacionales.

A pesar de que nuestro objeto de estudio se circunscribe al sistema universitario público argentino, se realiza una síntesis del estado de la cuestión comunicacional en las universidades privadas, para poder entender las características más importantes de los aspectos comunicacionales en el sistema privado y fundamentalmente, las mayores diferencias con el sistema público.

Indagar acerca de las políticas de comunicación en estas instituciones implica reconocer la heterogeneidad que las caracteriza, ya que no es posible pensar una misión, un rol social u objetivos únicos. Hay universidades religiosas católicas, musulmanas, hebreas, evangélicas, y entre éstas, las hay ortodoxas y progresistas. En las laicas, hay universidades vinculadas al arte o a la empresa; y entre éstas, las hay tradicionales o innovadoras.

No obstante, siguiendo la clasificación propuesta en esta investigación, pueden detectarse ciertos denominadores comunes: 1) A diferencia de las universidades públicas, en el sistema privado, la estructura institucional de la comunicación es acotada y orientada a los medios o inexistente; y no se registran políticas de comunicación informativa para la extensión: en su

mayoría, las universidades no gestionan medios de comunicación propios, y no divulgan porque no ponen acento en la investigación o en la producción de conocimiento; y 2) se advierte un mayor desarrollo en las universidades privadas, aunque con un enfoque diferente, de la comunicación corporativa y de la comunicación informativa para la enseñanza..

La propia organización institucional de las universidades privadas muestra el rol que éstas le otorgan a la comunicación, registrándose que algunas universidades no cuentan con una estructura propia de comunicación y en no pocos casos se contratan agencias o consultoras para que se ocupen del tema; aunque las que tienen estructura propia, cuentan con ‘Área de Prensa’.

Además, los dispositivos comunicacionales propios son escasos. Se enumeran las 9 universidades, en un universo de 42, en las que pudo identificarse algún medio o dispositivo de comunicación propio, lo que hace suponer un mayor desarrollo o interés en la comunicación informativa. Son la Universidad Empresarial del Siglo 21 (publicación científica), Universidad Abierta Interamericana (Programas radiales, programas televisivos, un periódico mensual que se distribuye como suplemento del diario La Razón y una revista científica), Universidad Kennedy (periódico universitario, revistas científicas), Universidad de las Ciencias Empresariales y Sociales (programa televisivo), Universidad de Concepción del Uruguay (Suplemento mensual impreso y digital), Universidad de Cuenca del Plata (un periódico institucional), Universidad del Salvador (periódico institucional mensual, impreso), Universidad del Cine (producción de cortos y largometrajes para cine y TV), y la Universidad Juan Agustín Maza (boletín informativo impreso y digital).

La comunicación se orienta a la vinculación con los medios de comunicación masivos, se afianza en el vínculo publicitario; y se observa que los diarios de mayor tirada nacional tienen importantes espacios de publicidad de universidades privadas; lo que muestra que el eje de sus políticas y estrategias de comunicación corporativa se basa en la publicidad, con una lógica comercial, en la que la educación es un producto y el alumno un cliente.

El auge de la cultura ‘design’ en los sectores sociales urbanos de mayor poder adquisitivo se ha trasladado a la imagen de la mayoría de las universidades privadas que intentan capturar ese público; y en el diseño de sus sitios web se advierte claramente (por ejemplo el portal de la Universidad Atlántida Argentina es minimalista, de líneas depuradas y preponderancia de blancos en la organización de los textos y las imágenes) (UAA, 2008).

Para una empresa educativa que pretende llegar a un público determinado y vender su producto, en este caso las carreras de grado y posgrado, la imagen corporativa ocupa un lugar central y casi siempre busca afirmarse en slogans publicitarios (por ejemplo, La Universidad Empresarial Siglo XXI incluye un banner con el siguiente texto: “Calidad educativa al menor precio desde cualquier lugar”) (UES21, 2008).

Las universidades privadas articulan sus signos de identidad y sus slogans con su discurso visual; y por esa razón, es frecuente encontrar en sus páginas, fotografías de personas que responden a un prototipo cercano a la publicidad de productos de belleza, de alimentación sana o de automóviles: jóvenes de ambos sexos, encuadrados dentro de ciertos cánones estéticos, vestidos con sobriedad y sonrientes (por ejemplo, en la sección ‘Ingresantes’ de la página de la Universidad de la Cuenca del Plata, se publican fotografías de jóvenes en actitud alegre junto a la frase “sumáte al mejor ambiente universitario” (UCP, 2008).

Existen conceptos que vertebran el discurso general de las universidades que no pertenecen al ámbito estatal; uno de ellos es el ‘liderazgo’, entendiendo como tal a la actitud o atributo que permite que un profesional asuma un rol activo en su espacio de trabajo, respondiendo a sus expectativas. Otro es la idea de ‘competitividad’ que aparece estrechamente relacionada con la figura del líder que se busca formar en estas instituciones. En algunos casos, se desarrollan incluso simulaciones de negocios para poner en juego estos dos ejes conceptuales propios de la lógica empresarial (La Universidad de Palermo, en su sección de Eventos y Noticias, anuncia el ‘Ciclo Mujeres Emprendedoras’, a cargo de empresarias que han triunfado en el mundo de los negocios) (UP, 2008). Un tercero es el ‘acceso a las oportunidades’, que aparece reiteradamente en sus portales como un objetivo que pueden alcanzar sus alumnos (por ejemplo, la Universidad de San Andrés incluye en su portal web una animación con imágenes y una frase que hace referencia a la “igualdad de oportunidades”, junto a frases como “construyendo futuros” o “el compromiso de ir a buscar los talentos donde estén”) (UdeSA, 2008).

La mayor parte de las universidades privadas conciben sus políticas de comunicación con esa lógica. Uno de sus objetivos primordiales, y al mismo tiempo un punto de atracción para quienes aspiran a ingresar en estas instituciones de educación superior, es generar un vínculo permanente entre los estudiantes y el mercado de trabajo calificado (por ejemplo, la Universidad Argentina de la Empresa, en su apartado institucional recuerda que llevan “mas de cuarenta y cinco años comprometidos con la formación empresarial” (UADE, 2008); y la Universidad del Salvador publicita, en un banner superior, un ‘Programa de Inserción laboral’) (USAL, 2008).

Derivada de esta línea, otra de las particularidades de las universidades privadas argentinas es la existencia de bolsas de trabajo u ofertas de pasantías dirigidas a sus alumnos (por ejemplo, la Universidad Argentina John F. Kennedy promociona en su página de inicio una 'Nueva Bolsa de Trabajo', en el marco de un convenio suscripto con Universia Argentina) (UK, 2008). Además, en este relevamiento se ha podido observar en varios de los casos un servicio de asesoramiento para la búsqueda laboral, con un especial hincapié en los requerimientos del mundo profesional (por ejemplo, la Universidad Torcuato Di Tella organiza ciclos mensuales con reconocidos líderes en sus disciplinas, "aportando ideas nuevas y facilitando la adecuación de los contenidos a la realidad laboral actual") (UTDT, 2008).

Se le concede particular importancia al armado del Currículum Vitae o la preparación para enfrentarse a una entrevista de trabajo (por ejemplo, la Universidad Notarial Argentina ofrece un 'Curso de Capacitación Profesional para Concursos y Pruebas de Idoneidad para el Discernimiento de Registros Notariales') (UNA, 2008). Desde esta perspectiva, y con estas constantes, es que la universidad privada pareciera promover la educación superior, contrastando con las universidades públicas que privilegian la formación como un valor en sí mismo.

Por último, las tecnologías de la información y la comunicación tienen alto impacto en la relación docente alumno, y también en las gestiones administrativas, con el objetivo de mejorar las condiciones de 'vida universitaria' para el estudiante. El espacio virtual permite en estas instituciones la comunicación permanente entre los estudiantes y sus profesores; en un espacio de intercambio de la comunidad universitaria, con una organización por grupos de interés, como por ejemplo las diferentes cátedras de alguna de las carreras de grado. Se ofrece también la posibilidad de realizar una mayor cantidad de trámites on line, en comparación con las universidades públicas (por ejemplo, la Universidad Favaloro propone una variada cantidad de foros, divididos en categorías, como Grado, Posgrado, Educación a Distancia, Secretarías, etc.) (UF, 2008).

\*\*\*

Este capítulo analizó el nivel de desarrollo y el alcance de los planes estratégicos o de desarrollo institucional en las universidades de América Latina y en particular de la Argentina, y de la comunicación institucional en las universidades de nuestro país. La investigación precisó las características predominantes de los planes estratégicos institucionales que condicionan la gestión universitaria en este sector del continente y los distintos niveles de avance en la comunicación institucional, en sus variables

organizacionales, corporativas, informativas y participativas, tanto de las universidades públicas como de las privadas en la Argentina. El análisis de las particularidades de estas variables de la comunicación institucional en el sistema universitario, condicionadas fuertemente por aquellos aspectos analizados en los Capítulos I y II, permite situar el caso particular de nuestro objeto de estudio en su medio, en su lugar y en su tiempo, y así contar con los elementos de base para poder comprender su desarrollo y su comportamiento.

Entre los rasgos más relevantes, que profundizaremos en las conclusiones finales de esta investigación, podemos observar:

- Que las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro, en un marco de compromiso social que le de sentido y contenido a ese proceso de cambio cultural concertado.
- Que la institución universitaria pública como tal, condiciona su organización en su orientación y en sus actos, estableciendo un juego dialéctico entre su condición única y la multiplicidad de actores, organizaciones internas y disciplinas, que conviven e interactúan en su marco diverso y ponen en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la elaboración de políticas necesariamente participativas y de concertación.
- Que las universidades públicas de América Latina, incentivadas además por una generalización de los procesos de autoevaluación, que naturalmente desembocan y promueven los procesos de planificación, incorporan paulatinamente en estos últimos años los planes estratégicos o planes de desarrollo institucional, concertados y validados por el conjunto de actores que las integran, como un instrumento ordenador de su rumbo y de la gestión del mismo; observándose en América del Sur los mayores avances.
- Que la necesidad de incorporar como línea estratégica a la planificación y el control sobre la gestión se explica desde el mismo paradigma por el que fueron realizados estos PE/PDI; sin embargo, la comunicación aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo esporádicamente en algunos planes, y en forma no jerarquizada.
- Que a pesar de haber avanzado mucho el proceso de discusión sobre las características, condicionantes, tendencias, desafíos y expectativas del modelo predominante en la planificación y gestión de la universidad pública en la Argentina y en América Latina, el debate está abierto.
- Que en las universidades, a pesar de que su incorporación a los procesos de planificación y gestión es incipiente, la comunicación es un valor agregado a la gestión, sobre todo en

una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre, y en un contexto de expansión tecnológica y de redes.

- Que en ese marco, el proceso de desarrollo de la institución universitaria involucra y exige diferentes miradas de la comunicación: Una comunicación organizacional que le de coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y que divulgue en la sociedad la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

- Que las políticas de comunicación institucional en las universidades públicas argentinas se encuentran aun en un estadio de diagnóstico, concientización y debate sobre sus alcances y posibilidades; y que aún no se la concibe como un aspecto sustantivo de la gestión, y menos se la comprende como un eje transversal que atraviesa el resto de las políticas de gestión universitaria.

En cuanto a la comunicación organizacional, puede observarse que varias universidades nacionales comienzan a transitar una etapa de sensibilización en la valoración de la importancia de la comunicación para la administración y gestión de la organización universitaria. La comunicación corporativa, y con ella los conceptos de ‘marca’ e ‘identidad visual’, son recientes en la gestión de las universidades públicas y con la excepción de unas pocas universidades, la mayoría no tiene aun un sistema visual identitario planificado que responda a un diagnóstico previo. La comunicación informativa para la extensión de las universidades públicas, es la línea comunicacional más desarrollada; sin embargo, la comunicación informativa para la enseñanza y la investigación utilizan muy escasamente las tecnologías de la comunicación y la información, y no se observan estrategias integrales en este sentido. Y en la comunicación participativa, no se observa una estrategia comunicacional enfocada en ese eje en ninguna universidad pública.

- Que la diferencia mas marcada entre las universidades públicas y las privadas es que mientras las primeras entienden a la comunicación como difusión y cuentan –en su mayoría- con estructuras formales para ocuparse de la misma; las segundas enfocan a la comunicación con un propósito de venta o promoción de la universidad, y en no pocos casos tercerizan la misma.



## **PARTE II:**

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

#### **CAPÍTULO IV:**

##### **LA COMUNICACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

El capítulo IV analiza las políticas de información y comunicación en la Universidad Nacional de La Plata en sus dos grandes dimensiones organizacionales -la Presidencia y las diecisiete facultades- desde cuatro componentes generales con sus variables: La comunicación organizacional, con los aspectos humanos y tecnológicos que permiten la evolución de la gestión; la comunicación corporativa, con los mecanismos de consolidación de identidad e imagen institucional; la comunicación informativa con los dispositivos propios de divulgación de la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional, y su vinculación con los medios; y la comunicación participativa con la evolución del proceso multidireccional de interacción de los actores institucionales, en bien de alcanzar un objetivo común.

La investigación indaga la dimensión de la comunicación en la política, la planificación y la gestión de la UNLP, en tanto factores determinantes en el proceso de desarrollo de organizaciones como las instituciones públicas -en particular las universidades-; y la construcción o adecuación del propio dispositivo comunicacional, considerando esos aspectos en la articulación de su comunidad con su cultura, es decir con sus valores y sus representaciones; y con su empoderamiento como un hecho político institucional, que requiere de planificación y trae implícita su gestión.

#### **IV.1. La comunicación en la Presidencia de la UNLP**

La comunicación institucional en la Presidencia de la UNLP, en el período junio 2004 – mayo 2007, es abordada desde sus cuatro componentes generales propuestos para esta investigación: La comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa y la comunicación participativa.

En la comunicación organizacional, la investigación considera los códigos amplios y restringidos y los canales de comunicación ascendentes, descendentes y transversales;

formales e informales, propios de la cultura organizacional de la UNLP y de la evolución en su comunicación interna; incluyendo sus vínculos con las facultades, la dinámica propia de los colegios universitarios de pregrado (que en la cuestión organizacional dependen de la Presidencia) y las tecnologías disponibles (TICs); y en su comunicación externa operativa, propia de la administración y gestión de la institución.

En la comunicación corporativa, la investigación registra los recursos culturales significantes de la UNLP, como los textos de identidad, los comunicadores visuales y los soportes gráficos, audiovisuales y otras ediciones que instalan esos textos y comunicadores, a partir de un programa integral de identificación institucional que los sistematiza a fin de posicionar una imagen institucional, alcanzar una mayor atención de los públicos e interlocutores externos y lograr una revalorización institucional de los mismos integrantes de la comunidad universitaria a partir de reconocerse en su identidad corporativa.

En la comunicación informativa, la investigación considera la producción y emisión de mensajes en forma segmentada, analizando: Los dispositivos comunicacionales orientados a la enseñanza o transmisión de conocimientos, tales como los desarrollados en la enseñanza de pregrado, la educación a distancia y los sistemas de búsqueda de información para el aprendizaje (y la investigación), tanto en el pregrado como en el grado y el posgrado, y los sistemas de promoción de la educación permanente enfocados a los posgrados. Los dispositivos comunicacionales orientados a la investigación, como aquellos desarrollados para la certificación de conocimientos producidos y para la difusión de los mismos. Y los dispositivos comunicacionales propios orientados a la difusión de las actividades y avances del sistema universitario, hacia la comunidad propia y a la sociedad en general, tales como la Unidad de prensa, la Dirección del Portal Universitario, la Dirección de Comunicación Visual, la Dirección de Contenidos Multimediales, Radio Universidad, la Editorial, la Expo Universidad y la Comisión de Comunicación que las reúne; y la vinculación con los dispositivos externos a la institución.

En la comunicación participativa, la investigación avanza en las relaciones socioculturales del sistema universitario, a partir de compartir significados comunes y en consecuencia actividades y propósitos comunes, y considera los dispositivos que requiere un modelo de planificación participativa como el de la UNLP tanto en la participación presencial como virtual, para recorrer los procesos de consulta, deliberación, concertación y corresponsabilidad, que impone esa participación; los dispositivos de la participación para la gestión, propios de una organización pública compleja, autónoma y cogobernada; y los

dispositivos necesarios para verificar cómo la comunidad universitaria en particular y de la región en general, percibe este proceso y se posiciona respecto de él.

#### **IV.1.1. La comunicación organizacional**

Como hicimos referencia en el capítulo I (ver parágrafo I.7.3.1.), el concepto de comunicación organizacional actual se remite “al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos” (Cruz Sandoval, 2004: 107);

Se observa que la comunicación organizacional en la Presidencia de la UNLP atraviesa un período de búsqueda de objetivos que trascienden la mera eficiencia administrativa, para intentar consolidarse en un plan de conjunto, que diseña estrategias de avance, crea o adecua las estructuras para que lo favorezcan, sistematiza los canales multidireccionales de comunicación (es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa), desarrolla y articula dispositivos, fija indicadores; y adapta sus sistemas de información a las necesidades específicas de cada sector, flexibilizando los mecanismos para integrar lo informal teniendo en cuenta su cultura, es decir su sistema actual de valores traducido en sus costumbres, ritos, estilos, lenguaje y medios de administración y gestión.

Este proceso es incipiente y como en toda la UNLP, en la Presidencia aún se verifica una insuficiente sistematización de la comunicación organizacional. No obstante, los funcionarios entrevistados coincidieron que en los últimos años –en particular en el período en el que se enfoca esta investigación-, la comunicación organizacional ha ido ganando en eficacia, ayudada fundamentalmente de la incorporación y utilización de Internet y la consolidación del trabajo en equipo. Patricio Lorente, Prosecretario de Bienestar Universitario, resalta el hecho de que “en los últimos tres años, hubo mucha cordialidad y un fuerte espíritu colaborativo que permitieron avanzar muy bien en el proceso de cambio y en el uso de las nuevas tecnologías para sistematizar la comunicación en la organización” (Lorente, entrevista personal, 14/02/2007).

En la comunicación organizacional informal interna, tanto entre las reparticiones de la Presidencia como en la que, en forma cotidiana, éstas mantienen con las diecisiete facultades a través de los decanos, de los funcionarios y empleados, de los gremios e incluso de los centros de estudiantes; las directivas, el intercambio de opiniones y la

información circulan fundamentalmente a través de la línea telefónica interna y externa, de e-mails (Internet) y del contacto personal (individual y grupal) y cada área acentúa uno u otro mecanismo, según la temática a la que se dedica, la tecnología de que dispone y el criterio con el que maneja la comunicación. La comunicación formal interna en tanto, se realiza fundamentalmente a través de actos administrativos de gestión, como expedientes, notas, memos y la página web; y de registro y control, como los boletines y los Sistemas de Información Universitaria (SIU)<sup>167</sup> provistos por el Ministerio de Educación, y de otros sistemas de información desarrollados por la propia UNLP o mixtos.

La comunicación organizativa externa, por su parte, para la gestión también utiliza los mecanismos formales como el expediente y los informales como la línea telefónica, los e-mails y el contacto personal; y en aquellos aspectos destinados a proporcionar o reforzar la información para la organización, utiliza la página web, los diarios locales y el periódico y la radio de la UNLP (ver parágrafo IV.1.3.3.2.). Sin embargo, la eficacia en la comunicación organizacional, cuando los destinatarios de la misma son grupos grandes, depende básicamente del nivel de organización interna de cada facultad para trasladar la información en uno u otro sentido.

Haciendo un breve análisis del estado de desarrollo y apropiación de los dispositivos mencionados, podemos observar que:

El teléfono interno y externo es un soporte de comunicación considerado importante por el equipo de gestión de Presidencia. Una encuesta realizada a los efectos de esta investigación en abril del año 2007 entre los secretarios, prosecretarios y directores de la Presidencia de la UNLP, arrojó que el 94% de los mismos lo considera entre ‘importante’ (21%) e ‘indispensable’ (73%) para su gestión (DCM UNLP, 2007[1]). En la comunicación interna se lo utiliza para vincularse principalmente con los gremios y con las unidades académicas y otras dependencias de la UNLP y en la comunicación externa para vincularse con proveedores, empresas y con el Ministerio de Educación y otras áreas del gobierno nacional; y en menor medida, con diferentes áreas del gobierno provincial y municipios. No obstante, a pesar de que el e-mail va ganando el espacio paulatinamente, aún son constantes las consultas telefónicas de docentes, alumnos y diversos actores de la comunidad a las

---

<sup>167</sup> Los sistemas del SIU vigentes son: SIU-Pilagá, reingeniería del SIU-Comechingones (sistema de gestión presupuestaria, económica, financiera y contable), SIU-Pampa (sistema de gestión del personal), SIU-Guaraní (sistema de gestión académica de alumnos), SIU-Araucano (sistema de información estadística de alumnos de pregrado, grado y posgrado), SIU-Kolla (sistema de seguimiento de graduados), SIU-Tehuelche (sistema de gestión de becas universitarias), SIU-Quilmes (solución informática para la gestión de facturación, cobros y cuenta corriente), SIU-Bibliotecas (sistema de bibliotecas universitarias), SIU-Data Warehouse (área de apoyo a la gerencia universitaria), SIU-Wichi (sistema de soporte para la toma de decisiones), ComDocII (sistema Web de seguimiento electrónico de documentación) ([www.siu.edu.ar](http://www.siu.edu.ar), 2007)

diferentes áreas. Justamente, entre sus desventajas, se menciona el fastidio y la desconcentración que genera si suena todo el tiempo o en momentos inoportunos. Si la oficina no tiene línea propia, la imposibilidad de utilizarlo por saturación de redes internas es considerado un problema.

El correo electrónico, por su parte, fue incorporado por todas las áreas en su práctica cotidiana de comunicación organizacional, con la ventaja de lograr que quede documentada la comunicación, enviar y recibir datos estadísticos, nombres, documentos, etc. La encuesta mencionada muestra que el 94% de los funcionarios consultados lo considera entre “indispensable” (64%) e “importante” (30%) para su función. Se valora su rapidez para transmitir la información a distancia y la posibilidad de enviar datos y archivos. Posibilita el trabajo conjunto sin necesidad de apelar siempre a la reunión. Una desventaja percibida es su invalidez como comunicación oficial, debida a que todavía no se implantó en la UNLP la firma electrónica (procedimiento aún en trámite en el período de esta investigación). De todos modos, el e-mail ya desplazó al fax, del que consideran que tampoco tiene validez legal, es menos práctico y se borra con el tiempo.

A pesar de no estar validado como comunicación oficial, el e-mail es el dispositivo comunicacional de aparición reciente, de utilización cada vez mayor, que en algunas reparticiones y unidades académicas se ha consolidado como principal vehículo de transmisión de información, relegando a los anteriormente citados.

La reunión es una metodología de comunicación organizacional muy utilizada por el equipo de gestión de la Presidencia. En las entrevistas se mencionó que en una reunión se puede establecer un diálogo más rico y profundo: se pueden dar explicaciones y lograr que a todos les quede en claro el tema, intercambiar ideas y arribar a una conclusión conjunta y consensuada. Las desventajas planteadas se relacionan con la impuntualidad que retarda el inicio del encuentro, la inutilidad de las reuniones que duran demasiado tiempo y en las que se concreta poco y la imposibilidad de muchos “de escuchar más allá de sus propias palabras” (Rolfi, entrevista personal, 06/03/2007).

En particular, las reuniones de gabinete que se realizan periódicamente, son un mecanismo de coordinación que, según los entrevistados, se complementa con el contacto personal informal y cotidiano que vehiculiza la mayor parte de los intercambios comunicativos en la Presidencia ((Rolfi, entrevista personal, 06/03/2007). Esto se acentuó a partir del año 2006, cuando comenzó la mudanza, de las oficinas de casi todas las

secretarías, prosecretarías, direcciones y departamentos a un mismo edificio<sup>168</sup> que ahora concentra 65 reparticiones y 480 personas entre autoridades, miembros de gabinete, no docentes, docentes y becarios. Por su parte, las principales dependencias de la Presidencia no concentradas en el edificio, son los cinco Colegios Universitarios de Pregrado, donde trabajan otras 208 personas; y otras de difícil traslado por su función o porque tienen edificio propio, como el Instituto de Educación Física, la Radio, la Editorial, la Biblioteca, la Imprenta, el Comedor, el Centro Superior para el Procesamiento de la Información – CeSPI-, el Centro de Producción Multimedial, la Prosecretaría de Planeamiento y Obras y las Direcciones de Construcciones, Cultura y Servicios Sociales, con otras 420 personas (SAyF, 2008).

Los expedientes son la principal herramienta de comunicación formal interna de la UNLP. Desde 1994, su seguimiento se efectúa a través del sistema informático Lexp, tanto en la Presidencia como en las facultades. Se le atribuyen varios problemas y desventajas: no cuenta con elementos de control suficientes, su formato en DOS es obsoleto e implica una instalación local, obligando a que todos los pases sean asentados por la Mesa de Entrada de la Unidad correspondiente, y permite modificar temas, fechas y números, lo que impide que sea aprobado por cualquier tipo de auditoría.

A esto se suma la circulación de expedientes con denominación particular: tipo Administración del Rectorado –AR-, Mesa de Entradas de Compras –MECOM- y Mesa de Entradas de Administración –MEDA-, áreas con capacidad de generar sus propios expedientes, lo que aumenta el descontrol del sistema.

En marzo del 2007 comenzó a funcionar en formato de prueba un nuevo sistema de expedientes, desarrollado por el CeSPI, que pone fin a las carencias del Lexp, volviéndolo confiable y con varias ventajas extra: El formato web que permite la utilización remota, el uso en red, la descentralización del asiento de pases y la identificación personalizada de los usuarios (UPyCG UNLP, 2007). El sistema funcionó en formato de prueba durante todo el

---

<sup>168</sup> El edificio de la Presidencia de la UNLP, localizado en calle 7 entre 47 y 48, es una construcción de inicios del siglo XX, de unos 5.000 m<sup>2</sup>, originalmente de dos niveles a los que posteriormente se le anexó un entrepiso. Fue concebido como sede del Banco Hipotecario en La Plata y anexado a la UNLP en 1905, en la presidencia de Joaquín V. González. En las últimas décadas, estuvo compartido con el Liceo Víctor Mercante, hasta la mudanza de éste a su edificio original, restaurado a partir del Programa General de Desarrollo Edificio del Plan Estratégico de Gestión 2004-2007 de la UNLP y reinaugurado el 13 de marzo de 2006. La recuperación de estos espacios permitió la concentración de las actividades institucionales y administrativas de la Presidencia a partir de una redistribución de muchas oficinas que ya se encontraban en el edificio y el traslado de numerosas dependencias que se localizaban en otros ámbitos propios de la Universidad o alquilados, tales como las Direcciones de Asuntos Estudiantiles, Asuntos Municipales, Derechos Humanos, Educación a Distancia, Salud, Sumarios, Vinculación Tecnológica y de Vinculación con el Graduado y el Departamento de Compras. Pudo aplicarse un criterio general de organización edilicia que situó en Planta Baja las Direcciones y Departamentos con mayor atención de público, en el Entrepiso las Direcciones y Departamentos con menor atención de público y en la Planta Alta las Prosecretarías, Secretarías, Consejo Superior y Presidencia.

año 2007, pero a partir del 3 de marzo del 2008 el sistema comenzó a funcionar formalmente y es el único válido en la Presidencia.

Las notas son de uso corriente y son de distinto tipo, algunas dan inicio a los expedientes y son incorporadas a los mismos y otras son sólo para comunicar información.

Los memos se emplean para las comunicaciones entre oficinas. Por ejemplo para la prestación de servicios de los becarios o para comunicaciones de la Dirección de Personal.

El Portal Web, donde trabajan 3 becarios para la redefinición del estilo y agregado constante de nuevas funcionalidades (gestión de contenidos, usuarios, perfiles, responsables de publicaciones, etc.) y 2 becarios con dedicación parcial destinados al mantenimiento de la versión en producción, fue puesto en marcha en el año 2004, y crece en importancia en la UNLP, como herramienta de comunicación organizacional, que permite difundir documentos, ordenanzas, resoluciones y leyes que condicionan la gestión de la organización; transparentar las ejecuciones y manejos presupuestarios (pagos, ingresos, certificados de obras), y descargar formularios y realizar trámites por parte de empleados, docentes, investigadores y alumnos (ver parágrafo IV.1.3.3.2.). Se actualiza diariamente con contenido académico y administrativo.

El boletín oficial es utilizado por la comunicación organizacional interna formal de la UNLP, como un dispositivo de registro. Es una publicación en formato gráfico o digital, de regularidad variable, que informa sobre las resoluciones y ordenanzas aprobadas por las autoridades, el Consejo Superior de la Universidad y el Consejo Académico de las facultades. Su confección está a cargo de la Prosecretaría de Asuntos Jurídicos y Legales y tiene una escasa difusión.

Los sistemas informáticos de información en la comunicación institucional interna formal de la UNLP son dispositivos de registro y control de las diversas variables que conforman la organización. El Sistema de Información Universitaria (SIU), es un sistema informático modular de gestión integral de las universidades, de carácter nacional, desarrollado para dar respuesta a las estrategias definidas por la Secretaría de Políticas Universitarias. La UNLP implementó, con desarrollo aún dispar, tres módulos, pero además desarrolló otros veintitrés sistemas propios o mixtos. Según un informe de la Unidad de Sistemas de la UNLP del año 2007, entre los principales sistemas de uso administrativo para la organización instalados en la Presidencia se encuentran:

El sistema SIU-Comechingones (hoy evolucionando hacia el Pilagá), módulo de gestión administrativa, orientado a funciones de contabilidad y manejo financiero; instalado en 14

facultades y en la Presidencia. De las mismas, se encuentra en producción en 9 facultades además de Administración de Presidencia y el resto del área Contable, que concentra la información de todos. Se estiman aproximadamente 30 usuarios. Hay una persona, con asignación parcial, destinado al mantenimiento del mismo.

El sistema SIU-Pampa, módulo de gestión del personal, aún en proceso de carga de datos.

El sistema SIU-Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica orientado a alumnos que posibilita la gestión de aulas, exámenes, mensajería, encuestas y estadísticas, y que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente. Tiene sistemas complementarios centralizados de aspirantes (ASPI y SIPU) y alumnos (SIRA), con 17 facultades usuarias de ASPI (380.124 inscripciones a carreras desde 1990) y SIRA (464.854 historias académicas), 9 facultades usuarias de SIPU (32.483 inscripciones) y 12 facultades usuarias de Guaraní (151.953 historias académicas de 7 facultades y 5 en gestión de implementación) (CeSPI, 2007[2]).

El sistema de Liquidación de Haberes, con 9 dependencias usuarias, mediante el cual se obtiene la liquidación mensual del personal de planta de la UNLP, de contratos de servicio, de recursos propios, de becas de investigación, de Fonid (Incentivo docente preuniversitario); la liquidación del Incentivo Docente Superior, de becas de ayuda económica y liquidaciones complementarias de acuerdos paritarios locales y nacionales, docentes y no-docentes y otras (CeSPI, 2007).

El sistema Único de Expedientes de la UNLP, instalado y en producción, con tres facultades configuradas y totalmente configurado, definido y en uso para la Presidencia.

El sistema de Gestión de Cobro de trámites de Títulos está en *testing* para ser puesto en producción en Presidencia.

El sistema de carga de Tesorería, que permite la carga de ingresos y egresos de recursos y que está en desarrollo.

El sistema del CeSPI que permite, mediante una red privada virtual –VPN- el acceso de la Dirección de Liquidaciones, la Dirección de Personal, así como de IOMA y de los Seguros, que acceden a información residente en el CeSPI.

Las dependencias administrativas como Contables, Compras, Auditoría, etc. utilizan además sistemas de terceros como AFIP, IIBB, Ministerios, etc.



El sistema de Correo Electrónico se halla en producción con una dedicación de un becario para su mantenimiento. Hay definidas más de 400 cuentas de correo electrónico, todas de uso administrativo, con excepción de las de las Cátedras Libres.

El sistema Samay Huasi, que se encuentra en desarrollo para su gestión y que permite la administración de los recursos del museo y casa de descanso de la UNLP.

El sistema de Convenios, que se encuentra en desarrollo para su gestión, al que se le integrará la información digitalizada de los mismos.

El sistema de Carrera Docente, que permite la inscripción por la web de los aspirantes.

El sistema del Consejo Superior, que actualmente cuenta con una interfase de carga a la web de las resoluciones, pero no gestiona ordenes del día, digesto de ordenanzas, ordenamiento de integrantes de las comisiones, etc.

El sistema de Salud, utilizado para la gestión de las libretas, las historias clínicas y los partes médicos; que son sistemas antiguos que es necesario renovar.

El sistema de Bienestar Estudiantil, utilizado para la gestión de becas de ayuda económica y de pasajes.

El sistema de educación a distancia -EAD-, con tecnología open source ('moodle'), utilizado para los ingresos, posgrados, cursos de extensión y grado.

El sistema de gestión de bibliotecas SIU-KOHA UNLP, incorpora catálogo, préstamo, estantes virtuales, integración con el sistema de alumnos y material digital. Está basado en el sistema de software libre KOHA y ha sido traducido, mejorado y ampliado por un equipo de trabajo del CeSPI<sup>169</sup> (CeSPI, 2007[1]).

El sistema de información del Programa de Incentivos a la Investigación, fue provisto por el entonces Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y es utilizado por 15 usuarios administrativos. Actualmente se encuentra en prueba la ampliación que permitirá el acceso de aproximadamente 2.000 participantes del programa de incentivos

---

<sup>169</sup> Son usuarios del sistema: El público en general a partir de una conexión a Internet puede consultar la parte pública del catálogo. Los socios de las bibliotecas (alumnos, docentes, no docentes e investigadores) tienen acceso al catálogo con posibilidad de realizar reservas y renovaciones remotas. Todos los alumnos son potenciales usuarios del sistema ya que está integrado con el sistema SIU-Guaraní. Y los bibliotecarios, perfil de administración en el sistema con distintos alcances de acuerdo a los permisos asociados a cada uno, por ejemplo, alguien puede realizar un préstamo pero no modificar el catálogo de la biblioteca.

En la Facultad de Informática se encuentran habilitados 546 usuarios sobre 7.838 posibles incorporados desde el SIU Guaraní, 3 bibliotecarios y 3 administrativos.

En la Facultad de Ciencias Económicas se encuentran habilitados 4.855 usuarios sobre 48.694 posibles incorporados desde SIU Guaraní; y 12 bibliotecarios.

Se está trabajando en la incorporación de la Facultad de Ciencias Exactas.

para la gestión de sus datos personales, cargos, proyectos, etc. Se prevé su puesta en producción para el año 2008.

El sistema de información de proyectos, fue provisto por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación y es usado por 15 usuarios administrativos y aproximadamente 550 directores de proyectos de la UNLP.

El sistema de acreditación de proyectos, que es de desarrollo propio de la UNLP, con una adaptación de la Secretaría de CyT sobre las base de un sistema provisto por la Facultad de Informática. El sistema es accedido por un usuario administrativo y aproximadamente 350 evaluadores externos a la UNLP (según el año de evaluación).

El sistema de gestión de becas, personas y proyectos, que es de desarrollo propio de la UNLP y ya tiene implementado el módulo I de Gestión de Becas y se está en etapa de desarrollo del módulo II de Gestión de Personas.

El sistema de acreditación a eventos científicos, que es de desarrollo propio de la UNLP, utilizado para el Congreso de Medio Ambiente y Psicología 2007 y actualmente en prueba en la Secretaría de CyT para la acreditación de proyectos de investigación.

El sistema de carga y generación de CD's, que es de desarrollo propio de la UNLP y permite la carga y posterior generación de un CD navegable con información de la Secretaría de CyT (el mismo será absorbido por los sistemas en desarrollo, dado que no se cuenta con información del mismo y está en una plataforma poco habitual).

El sistema de Prolab, que es de desarrollo propio de la UNLP, cuyo objetivo es la intermediación laboral, entrevistas, postulación de ofertas y seguimiento académico y laboral. El mismo está en producción y tiene un desarrollador para mantenimiento del mismo. El sistema cuenta con 10 usuarios administrativos y se estima en aproximadamente 20.000 la cantidad de usuarios ocasionales que acceden a las páginas de ofertas laborales.

Y por último, el sistema de mantenimiento de listas de desaparecidos, que es de desarrollo propio de la UNLP, que permite gestionar la información referida (US UNLP, 2007).

La totalidad de los funcionarios entrevistados mostraron tener conciencia de la importancia de la comunicación interna y externa para la planificación y la gestión de la organización y su articulación con la política institucional. Por ejemplo, Guillermo Nizan, el Prosecretario de Planeamiento y Obras, afirma que “para desarrollar un plan de obras como el que nosotros venimos desarrollando, si no hubiera una muy fuerte comunicación

sería imposible hacerlo” (Nizan, entrevista personal, 15/02/2007); y Mercedes Molteni, la Secretaria de Administración y Finanzas comenta que “errores de comunicación han derivado en paros docentes o malos entendidos entre funcionarios que afectaron el buen funcionamiento de la organización. La falta de comunicación puede traer problemas” (Molteni, entrevista personal, 14/02/2007).

#### **IV.1.1.1. Alcance de los dispositivos de información y comunicación organizacional en las dependencias y los colegios universitarios**

A partir de la información proporcionada por la Unidad de Planificación y Control de Gestión de la UNLP (UPyCG UNLP, 2007) y de las entrevistas realizadas a funcionarios como insumo para esta investigación, se describe la utilización actual de cada soporte mencionado, en las dependencias fundamentales de la Presidencia.

##### **Presidencia**

De la Presidencia dependen en forma directa, su secretaría privada y una unidad de auditoría interna (ver parágrafo III.5.1.).

El e- mail junto al contacto telefónico, son las herramientas más utilizadas tanto para la comunicación interna con las otras áreas de la Presidencia y con las facultades, como para la comunicación externa. Y el contacto informal presencial tanto con funcionarios de la Presidencia, como con decanos y funcionarios de las facultades es un mecanismo habitual que se complementa con las reuniones periódicas de gabinete.

El Presidente firma, además de los títulos de grado y posgrado, los expedientes de resoluciones (junto al Secretario General y al Secretario del área de origen), y las adjudicaciones. Es la única firma autorizada para contratos y convenios. Todas las comunicaciones de la Presidencia por expedientes se realizan a través de la Dirección General Operativa. Las notas y los memos tienen una utilización baja en los procedimientos comunicacionales de la Presidencia, al igual que el Boletín Oficial, que formaliza la comunicación periódica de las resoluciones de Presidencia.

##### **Vicepresidencia**

De la Vicepresidencia depende en forma directa, la Unidad de Relaciones Internacionales Universitarias (ver parágrafo III.5.1.).

El e- mail junto al contacto telefónico, son las herramientas más utilizadas tanto para la comunicación interna con las otras áreas de la Presidencia y con las facultades, como para la comunicación externa. También el contacto informal presencial tanto con funcionarios de la Presidencia, decanos y funcionarios de las facultades es un mecanismo habitual de comunicación de la Vicepresidencia que se complementa con las reuniones periódicas de gabinete.

El Vicepresidente reemplaza la firma del Presidente en su ausencia y además firma los expedientes que ingresan al Consejo Superior como Presidente de la Junta Ejecutiva – organismo del Consejo Superior que dispone la distribución en las comisiones de los expedientes que ingresan al mismo-. Al igual que en la Presidencia, las notas y los memos tienen una baja utilización.

#### Secretaría General

De la Secretaría General dependen en forma directa, una Unidad de Planificación y Control y seis Prosecretarías (General; Planeamiento, Obras y Servicios; Asuntos Jurídicos y Legales; Relaciones Institucionales; Bienestar Universitario y Asuntos Estudiantiles), que reúnen veintiséis unidades y direcciones (ver parágrafo III.5.1.). Cabe mencionar la creación de la Unidad de Prensa en el año 2004, como referencia comunicacional interna y externa de la Secretaría en temas de vinculación con la comunicación organizacional a través de los medios.

El e- mail y el contacto telefónico son las herramientas más utilizadas tanto para la comunicación interna con las otras áreas de la Presidencia y con las facultades, como para la comunicación externa. El contacto informal presencial tanto con funcionarios de la Presidencia, como con decanos y funcionarios de las facultades, es un mecanismo habitual que se complementa con las reuniones periódicas de gabinete. Las reuniones en general son constantes ya que el Secretario se reúne con los responsables de todas las áreas de Presidencia y con la Prosecretaría en forma permanente.

El Secretario General firma junto al Presidente, además de los títulos de grado y posgrado, los expedientes de resoluciones (junto al Secretario del área de origen), y las adjudicaciones. Todos los expedientes ingresados a la Presidencia a través de Mesa de Entradas, pasan por la Dirección General Operativa y de ésta a la Secretaría General, con cuya firma se distribuyen en las diferentes áreas y el Consejo Superior. Lo mismo sucede con los expedientes que salen de la Presidencia y del Consejo Superior; por lo que el área tiene una alta participación en todos los trámites por expediente. Las notas y los memos,

por su parte, tienen una utilización media en los procedimientos comunicacionales de la Secretaría General (son habituales y cotidianas pero no predominantes).

Las Prosecretarías utilizan el expediente como forma habitual de gestionar un trámite. Las notas y los memos no son habituales y son el contacto telefónico y el mail la forma cotidiana de comunicarse, junto al contacto informal y la reunión.

En el caso de la Prosecretaría de Asuntos Estudiantiles, el Portal Web se utiliza mucho para difundir información sobre los servicios a los estudiantes de becas, comedor, salud, transporte, alojamiento, recreación y deportes. De manera informal también actúan de intermediarios los centros de estudiantes y las agrupaciones estudiantiles. Patricio Lorente, Prosecretario de Bienestar Universitario, advierte que cuando las facultades tienen mejor desarrollada la información de servicios, hay una mayor demanda de estos por parte de los alumnos; pero cuando no es así, hay serios inconvenientes en llegar masivamente a los mismos (Lorente, entrevista personal, 14/02/2007).

#### Secretaría de Administración y Finanzas

De la Secretaría de Administración y Finanzas dependen en forma directa, la Prosecretaría de Administración y Finanzas con sus siete direcciones, la Tesorería, la Dirección General de Administración con sus tres direcciones y la Unidad de Sistemas (informáticos) (ver parágrafo III.5.1.). Cabe mencionar la creación, en el año 2007, de la Dirección de Organización Institucional<sup>170</sup> como consecuencia del análisis del período 2004-2007, con fuerte acento en la comunicación organizacional.

El e-mail se utiliza habitualmente para las comunicaciones informales y se estima que cuando se implemente la firma electrónica se generalizará su uso administrativo en instancias formales. Mercedes Molteni es la única funcionaria entrevistada que admitió utilizar el chat habitualmente como mecanismo de comunicación organizacional. Aclaró que sólo sirve como medio para comunicarse con personas acostumbradas a utilizarlo, y sólo para algunas cuestiones (Molteni, entrevista personal, 14/02/2007).

El contacto telefónico se utiliza mucho y al ser un área que recibe llamados en forma permanente, tanto de las dependencias administrativas propias, como de las facultades, además de decanos, funcionarios y gremios; estos a veces entorpecen el trabajo habitual de la Secretaría.

---

<sup>170</sup> La Dirección de Organización Institucional es creada en junio del año 2007, mes posterior al período de investigación, su directora es Licenciada en Comunicación y trabajan en el área cinco personas de las cuales dos son Lic. en Comunicación.

El contacto informal presencial también es muy utilizado en la relación con decanos, funcionarios y gremios, así como con trabajadores del área administrativa. Las reuniones son habituales ya que la Secretaria se reúne con los responsables de sus áreas dos o tres veces por semana y con la Prosecretaria en forma permanente. Mercedes Molteni aclara que las reuniones son efectivas sólo cuando son cortas y tienen agenda definida (Molteni, entrevista personal, 14/02/2007).

Los expedientes son el mecanismo administrativo habitual para la mayoría de los trámites. Las notas –más que los memos- se utilizan mucho, para comunicar información a otras dependencias, a las facultades (vía decanos – jefes de personal) y con los gremios, considerados también como buenos intermediarios para llegar a los destinatarios.

Mercedes Molteni, Secretaria de Administración y Finanzas, explica el procedimiento para una reforma administrativa:

*Hacemos reuniones de gabinete de administradores y elaboramos la norma entre todos. La comunicación es a través de la propia norma administrativa. Por ejemplo, al dictar el Manual de Rendición de Subsidios para investigadores, mi modo de comunicación es a través de la firma de la resolución. La Dirección General Operativa le manda una copia de esa resolución a cada unidad académica, donde toman conocimiento a través del acto administrativo. Es la propia ordenanza de procedimientos administrativos que establece esa comunicación entre las facultades y la Presidencia. La mayoría de las cosas que uno comunica son a través de procedimientos administrativos (Molteni, entrevista personal, 14/02/2007).*

El Portal Web se utiliza para comunicar información general de carácter administrativo a docentes y no docentes. Se considera que es más efectivo para hacer llegar información a sus destinatarios, que si se emplearan los medios tradicionales (gacetilla con el recibo de sueldo, comunicación a la oficina de personal de cada facultad, etc.).

#### Secretaría de Ciencia y Técnica

De la Secretaría de Ciencia y Técnica dependen en forma directa las Prosecretarías de Gestión de CyT y de Políticas de CyT, de la que a la vez dependen dos direcciones.

El e- mail y el teléfono se utilizan fundamentalmente para las comunicaciones con las áreas de la Presidencia, siendo el contacto informal de baja utilización, salvo las reuniones internas y de participación en las comisiones del Consejo Superior.

El expediente es un instrumento de uso habitual en la Prosecretaría de Gestión de CyT, como forma administrativa de vincularse con los investigadores categorizados del sistema de incentivos y becarios, ante determinados trámites (recursos, notificaciones, recepción de proyectos).

El memo, más que la nota, se utiliza para comunicarse con los Secretarios de Ciencia y Técnica de cada facultad, a quienes se considera como intermediarios para llegar a los investigadores. La efectividad de ese contacto depende del flujo comunicativo dentro de cada unidad académica. La mayoría de las veces el objetivo del memo es invitar a sus destinatarios a ingresar al sitio web de la Secretaría, donde está cargada en realidad la información que se quiere comunicar (convocatorias, acreditaciones y evaluaciones).

La página de Ciencia y Técnica en el Portal Universitario, es un medio fundamental para hacer llegar información básica a los investigadores, como requerimientos y fechas de convocatoria del llamado a becas, acreditaciones y evaluación de proyectos de investigación, formularios, etc.

La comunicación organizacional formal interna absorbe gran parte del trabajo del área. Patricia Arnera, Prosecretaria de Políticas de CyT, cuenta que “dentro de la Secretaría hay una carga de trabajo muy importante en lo que hace a la administración de la información vinculada a los proyectos de investigación del sistema de incentivos, a los becarios y a los procesos de pago. Esa cuestión es la que impone el ritmo y no hay demasiado tiempo para que podamos dedicarnos a pensar cómo comunicarle a la sociedad el resultado de los proyectos en ciencia y técnica” (Arnera, entrevista personal, 19/02/2007).

#### Secretaría de Extensión Universitaria

De la Secretaría de Extensión Universitaria depende en forma directa la Prosecretaría de Extensión Universitaria, una Unidad de Coordinación y nueve direcciones (ver parágrafo III.5.1.). Aunque tienen una vinculación complementaria con la comunicación organizacional, la Secretaría concentra las áreas de mayor vinculación con los procesos comunicacionales: La Dirección de Contenidos Multimediales, del Portal Universitario, de Comunicación Visual, de la Radio y de la Editorial; que junto con la Unidad de Prensa, el Centro de Producción Multimedial y ahora, la Dirección de Organización Institucional, conforman la Comisión de Comunicación de la UNLP, creada en el año 2005 (ver parágrafo IV.1.3.3.).

El e-mail y el contacto telefónico son los mecanismos comunicacionales más utilizados para la gestión, así como el contacto informal presencial y las reuniones. El expediente es la forma habitual con la que la Secretaría desarrolla el trámite de gestión de los proyectos subsidiados de extensión. Por lo demás, tiene una baja utilización, aunque predomina respecto a la nota o el memo, como instrumento formal de comunicación organizacional.

La página web y el conjunto de dispositivos de comunicación externa administrados por el área, están enfocados fundamentalmente a la comunicación informativa para la extensión (ver párrafo IV. 3.3.).

#### Secretaría de Asuntos Académicos

De la Secretaría de Asuntos Académicos dependen en forma directa siete direcciones y las Prosecretarías de Posgrado y de Asuntos Académicos (que organiza la actividad de los cinco colegios de pregrado de la UNLP y que analizaremos en profundidad en el siguiente párrafo). Entre las direcciones, cabe mencionar el Centro de Producción Multimedial – CEPROM- herramienta comunicacional enfocada a la comunicación informativa para la enseñanza y de relativa utilización en la comunicación organizacional de la UNLP (ver párrafo IV.2.3.1.).

La forma habitual de comunicación es el e-mail y en menor medida la comunicación presencial y el contacto telefónico, en ese orden.

Las reuniones son un mecanismo muy utilizado y valorado por el sistema. Se reúnen como mínimo una vez por mes (a veces dos) con los Secretarios Académicos de las facultades para discutir acciones a emprender, elaborar proyectos y avanzar en los mismos, brindar información y evacuar consultas vinculadas a la agenda del Plan Estratégico. También se realizan reuniones de comisiones sobre temas específicos.

El expediente tiene una baja utilización, así como el memo. Las notas sin embargo, se utilizan mucho para comunicarse con los docentes. Se envían a los decanos para que estos, a través de su jefe de personal, las distribuyan a los destinatarios.

#### Colegios universitarios de pregrado

La UNLP cuenta con cinco colegios de pregrado dependientes de la Presidencia: Una institución de educación inicial y primaria -la Escuela Graduada Joaquín V. González- y cuatro colegios de educación secundaria básica y superior: El Nacional Rafael Hernández, el Liceo Víctor Mercante, el Bachillerato de Bellas Artes y la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería Inchausti. Estos colegios cuentan con 340 docentes y unos 4.700 alumnos (DPU UNLP, 2007).

*Todos los colegios articulan tanto la comunicación organizacional interna vertical como la horizontal, existiendo circuitos de información organizacional departamentales, inter-departamentales e individuales.*

*Las estrategias de comunicación en los colegios de la UNLP de formación preuniversitaria son muy diversas, desde el circuito tradicional de carteleras, pizarrones, comunicaciones en soporte papel,*



*telefónicas, como así también se han ido incorporando desde hace dos años el sistema informático vía e-mail y página web (PSAA UNLP, 2007: 3).*

Dentro de la comunicación informal interna, el uso del correo electrónico se generalizó en los colegios a partir del año 2005, salvo en Inchausti, que al ser de alumnos pupilos tiene una fuerte comunicación presencial y la Escuela Graduada –inicial y primaria- que recién se sumó en el 2007. Se envían e-mails generales o particulares a los docentes y por departamentos educativos, y la lista de direcciones se completa y actualiza periódicamente. También se envían e-mails generales o particulares a los alumnos, por año o división; y ya son de uso habitual en diferentes materias como soporte para realizar consultas, entrega de trabajos y foros con publicación del material, cuentos, música, entrevistas y memorias de las clases.

El contacto telefónico se utiliza básicamente para la comunicación con los padres, y por circuitos internos entre reparticiones propias y otras de la UNLP. El contacto presencial –individual o colectivo- es muy utilizado para establecer un vínculo entre los departamentos y los docentes y también es muy utilizado con los alumnos por el preceptor, por la coordinación académica, por el departamento de orientación educativa, por la jefatura de disciplina y por la dirección. También se realizan encuentros con padres, por citación individual originada por jefes de departamento, el departamento de orientación educativa, la coordinación académica, las jefaturas de disciplina y regencia, y la dirección.

Las reuniones son habituales entre los jefes de departamento, coordinadores, regentes, sub-regentes y docentes en general; así como las reuniones con padres de diferentes niveles y ciclos.

Por su parte, entre las herramientas de comunicación organizacional interna formal, los expedientes no son de uso habitual en los colegios. Por ahora se manejan en forma manual, salvo el Colegio Nacional que en el período de la investigación usaba el sistema Lexp, al igual que toda la Universidad, posteriormente reemplazado.

Los memos, también poco utilizados, son dirigidos a los jefes de departamento y coordinadores departamentales para informar y solicitar sobre cuestiones institucionales generales, departamentales y áulicas. Los jefes de departamento los dirigen a los docentes cuando el carácter de la información requiere de la notificación formal (reuniones por nivel, mesas examinadoras, situación de revista, etc.).

Para comunicarse con los docentes, habitualmente se utiliza el Libro de Firmas/Actas, que está ubicado en las salas de profesores, se usa para notificar sobre cuestiones

organizativas y académicas diversas. Para comunicarse con los padres para realizar citaciones y efectuar informes sobre rendimiento académico (apoyos académicos, situaciones de riesgo escolar, etc.), se utilizan las notas en el cuaderno de comunicaciones de los estudiantes.

Al comienzo del año se prepara un boletín dirigido a alumnos y padres, en el que se detallan la política educativa del colegio, las actividades permanentes, los trabajos que se realizan desde el colegio (estructura educativa, proyectos, programas, compra de mobiliario, etc.). El Colegio Nacional y el Bachillerato de Bellas Artes cuentan además con un boletín de soporte digital en su página web, con actualización semanal, dirigido a docentes y alumnos, que informa sobre las actividades del establecimiento.

Para información general de docentes y alumnos, se utilizan carteleras informativas ubicadas en el hall central (menciones o premios obtenidos, invitaciones a actos institucionales, campañas de donación, entre otros). El Colegio Nacional, cuenta además con una cartelera móvil y con tres paneles por piso en los patios cubiertos, para ser utilizados por cada Departamento para comunicar sus actividades. Para docentes exclusivamente, se utilizan carteleras ubicadas en sala de profesores, en preceptoría y en los departamentos donde se expone información acerca de cursos, conferencias, exposiciones, jornadas, simposios y otros eventos.

Todos los colegios cuentan con su página web como forma de difundir información relacionada con actividades académicas, culturales y administrativas.

#### **IV.1.1.2. Herramientas TICs en las dependencias y los colegios universitarios**

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) hacen referencia a los medios informáticos para procesar, difundir o almacenar todo tipo de información. Si bien surgieron hace unas décadas, su uso se masificó a gran velocidad, incentivado por los servicios que hoy brinda Internet, de página web, correo y boletines electrónicos y conversaciones en línea, entre otros, que surgieron en la década pasada, pero se generalizaron en ésta, estimándose para el año 2007, más de mil doscientos millones de personas utilizando Internet en el mundo. En este contexto, el uso generalizado de TICs para el sistema educativo universitario es estratégico.

En el período objeto de nuestra investigación, el uso de Internet se consolidó en todos los ámbitos de la UNLP, producto de una política sistemática de inversión acompañada de

un desarrollo institucional del tema. En el año 2004 se creó la Unidad de Sistemas de la UNLP, que cuenta con un director y un equipo de tres Analistas de Sistemas y cinco becarios, y se avanzó en la adquisición de equipamiento informático, paralelo al establecimiento y optimización de redes de conexión a la web cuyo alcance sigue ampliándose constantemente.

#### TICs en la Presidencia

Según un informe de la Unidad de Sistemas de la UNLP (US UNLP, 2007), la Presidencia cuenta con 200 PCs y 100 impresoras todas conectadas a la intranet y con acceso a Internet (a excepción de los casos que por seguridad o requisitos del director del área no esté habilitado) y cuenta en total con 6 servidores de diferentes aplicaciones, de los cuales 4 son equipos específicos y el resto PCs. Todas las PCs se encuentran configuradas de manera estándar, utilizando aplicaciones de escritorio, así como sistema operativo Microsoft, con excepción de los servidores que utilizan software libre, así como otros dispositivos de uso específico (gestión de tráfico, etc.).

La intranet de Presidencia esta vinculada con el CeSPI por dos enlaces de comunicaciones a fin de brindar redundancia: un microondas de dos canales de 2MBps cada uno (2+2) y un enlace Spreads Spectrum de 5.5 MBPS. Ambos enlaces se encuentran con gestión de tráfico<sup>171</sup>.

Adicionalmente cuenta con un acceso inalámbrico para facilitar la conexión de dispositivos móviles. Este equipo es parte de una arquitectura compleja en proceso de desarrollo para asegurar la correcta cobertura de todo el edificio.

#### TICs en los Colegios universitarios de pregrado

Las comunidades académicas de los cinco establecimientos sumaron las TICs a su tarea cotidiana, como herramientas administrativas y en general de comunicación organizacional y como aliadas ineludibles para la enseñanza. Las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) tienen un potencial reconocido para apoyar el aprendizaje, la construcción social del conocimiento y el desarrollo de habilidades y competencias para aprender autónomamente (CNICE, 2007: 5). Los siguientes datos dan cuenta del panorama tecnológico en los cinco colegios de la UNLP (PSAA UNLP, 2007).

---

<sup>171</sup> Desde el nodo de Presidencia, además se da servicio mediante fibra óptica a las Facultades más cercanas: de Económicas, Derecho y Humanidades y mediante servicios inalámbricos a la Prosecretaría de Planeamiento, Obras y Servicios y a la Facultad de Periodismo.

## Equipamiento informático en general

	Liceo	BellasArtes	Nacional	Inchausti	Graduada
Parque de PCs	52 PCs (16 uso alumnos)	24 PCs (6 uso alumnos)	43 PCs (15 uso alumnos)	26 PCs (16 uso alumnos)	43 PCs (20 uso alumnos)
Servidores	No tiene servidor propio. Conexión vía CeSPI	No tiene servidor propio. Conexión vía CeSPI	Un servidor (pagina, mails, Proxy, dns, sql, aplicaciones web)	Un Servidor IE	Un Servidor (Web, Gateway de Internet y Firewall, Router)
PCs conectadas a Internet	48 vía CeSPI	24 vía CeSPI	43 conectadas fibra óptica	26	29
Cuentas Mails	25	64	30	10	2
Pagina web	<a href="http://www.lvm.unlp.edu.ar">www.lvm.unlp.edu.ar</a>	<a href="http://www.bba.unlp.edu.ar">www.bba.unlp.edu.ar</a>	<a href="http://www.nacio.unlp.edu.ar">www.nacio.unlp.edu.ar</a>	<a href="http://www.inchaustinet.com.ar">www.inchaustinet.com.ar</a>	<a href="http://www.graduada.unlp.edu.ar">www.graduada.unlp.edu.ar</a>

### IV.1.2 La comunicación corporativa

La primera iniciativa destinada a sistematizar la identidad corporativa de la UNLP se remonta al año 2000, cuando se crea la Dirección de Comunicación Visual, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, con el objetivo general de implementar un programa integrado de comunicación visual “que reposicione a la institución en cuanto a su imagen pública” (DCV UNLP, 2003: 2).

El primer paso fue realizar un relevamiento y análisis de fortalezas y debilidades, ofertas y demandas de la comunicación visual existente a través de entrevistas, análisis de documentos y observaciones in situ. El diagnóstico “evidenció la asistematicidad y el desajuste en las piezas gráficas producidas y la falta de una propuesta que cohesionara las mismas en un sistema fuertemente guiado por conceptos que respondan a objetivos claros de comunicación. Se verificó la inexistencia de un sistema formal de comunicación interna y externa, el predominio de los canales informales de comunicación sobre todo en la comunicación interna, y la saturación y dispersión de los mensajes” (SEU, 2006: 84).

Una vez concluida la investigación diagnóstica, la Dirección propuso la implementación de un Programa Integral de Identificación Institucional que sistematizara las producciones gráficas de la UNLP a fin de posicionar una imagen institucional y facilitar el logro, tanto de una mayor atención de los públicos e interlocutores externos (otras universidades e instituciones, el Estado, las empresas y la comunidad), como de la revalorización institucional de los mismos integrantes de la comunidad universitaria a partir de reconocerse en su identidad corporativa.

Como primer paso, la Dirección elaboró el Manual de Identificación Institucional, una serie de pautas pensadas para reglamentar y otorgar coherencia a la producción de piezas

gráficas de la Presidencia. Fue aprobado por Disposición del Consejo Superior n° 99/03 del 27 de junio del año 2003 (Expte. n° 100-54.572/03).

La Dirección de Comunicación Visual de la UNLP relata que de la investigación histórica acerca de la Universidad Nacional de La Plata y de las entrevistas realizadas en la etapa de relevamiento, surgieron una serie de criterios, nociones y símbolos –denominados ‘textos de identidad’- para orientar las decisiones gráficas y en función de ellos se identificaron atributos generales, específicos e identificadores visuales de la UNLP.

Los atributos generales registrados fueron: ‘Universidad=saber’, ‘Conocimiento experimental, social y artístico’, ‘Desarrollos culturales, artísticos y científicos’, ‘Docencia, investigación y extensión’. Los atributos específicos registrados fueron: ‘Lema: Pro scientia et patria (Por la ciencia y la Patria)’, ‘Amplitud de la oferta educativa’, ‘Principios reformistas: respeto, libertad, justicia’, ‘Tradición y prestigio: Institución señera en América Latina’, ‘Excelencia /masividad= calidad académica para todos’.

Los identificadores visuales que constituyen la ‘marca’ –en el nivel de isotipo- de la UNLP son el Escudo (sello mayor) y el Emblema (dos hojas de roble unidas en su base). Se trata de dos símbolos que acompañan a la institución desde sus comienzos. Considerando que ambos están fuertemente instalados, son muy queridos y comunican en gran medida los valores que surgen del texto de identidad; no se encontraron motivos para proponer una nueva marca, a nivel isotipo, que desplace o se sume a éstas. El criterio fue entonces refuncionalizar estos símbolos, revitalizándolos. En relación al emblema, que históricamente había sido resuelto en línea -sean éstas gestuales o geométricas- se propuso una nueva imagen del mismo a través de la reproducción fotográfica en cuatricromía, para acentuar este atributo de vitalidad que se pretendió imprimir a la nueva imagen institucional. Al ser un símbolo más dúctil que el escudo, sus aplicaciones podrían variar según la pieza a diseñar.

También se definieron criterios para los restantes elementos constitutivos de la Identidad Visual: el logotipo con el nombre completo de la institución (se lo definió como la única versión que puede funcionar sin aplicación de emblema o escudo) o la sigla (se recomendó aplicarla siempre junto al emblema); la tipografía y los colores institucionales (SEU, 2006).

Una vez desarrollados y aprobados los protocolos de identificación institucional (año 2003), se crea en el ámbito de la Dirección de Comunicación Visual (año 2004), el Programa Integral de Identificación Institucional de la UNLP, que fue incorporado al Plan

Estratégico de Gestión, dentro del eje “Extensión” en el que se fijaron sus objetivos, actividades y plazos.

El Programa de Identificación Institucional se definió como un proyecto que organiza y regula la relación y el proceso de producción-circulación-consumo de la comunicación institucional de la UNLP. Se lo consideró como un pre-plan, ya que se plantea en forma previa al contacto efectivo con la realidad, y está sujeto regularmente a la elaboración e implementación de modificaciones que surjan de las relaciones mencionadas.

El Programa de Identificación Institucional, tal como se desprende de la lectura del Manual, en la sección referida al texto de identidad, propone, desde el punto de vista conceptual, apuntar a fortalecer los conceptos de tradición, seriedad y excelencia de la UNLP, haciéndolos confluír con una mirada moderna sobre los referentes clásicos (DCV UNLP, 2007).

Sus objetivos son normalizar la gráfica de la papelería y las piezas básicas existentes, proponer nuevos desarrollos que abarquen desde la promoción – producciones objetuales- hasta la difusión, la señalética, el diseño de un sello identificatorio para las producciones de la UNLP, entre otras acciones.

A partir del año 2005 -que fue el año del Centenario de la UNLP, en el que se desarrollaron múltiples actividades institucionales-; los valores identitarios, diferenciadores y formadores de imagen alcanzaron todas las dimensiones de lo perceptible, con lo verbal-visual, lo visual-táctil, lo visual-operacional, lo visual-ambiental y lo audiovisual. La Dirección de Comunicación Visual concentró la gestión de comunicar la identidad corporativa de la UNLP, en asistir a las dependencias de la Presidencia que solicitaron producción y diseño: Se diseñaron soportes gráficos para la papelería administrativa (facturas, recibos, solicitudes de compra, formularios y otros según necesidades de las dependencias); la gráfica de promoción e interés social de la UNLP (afiches, folleto institucional, folletos por carreras, avisos en medios impresos o audiovisuales, como los llamados a concurso); la gráfica de promoción de eventos (afiches, volantes, invitaciones, programas, banderas, en ciertos casos carpetas, papelería, señaladores, certificados), las revistas y publicaciones, los newsletter, la página web de la UNLP y la identidad y señalética de las dependencias de Presidencia, incluyendo los colegios.

También en el año 2005 se comenzó con el desarrollo de los productos que se comercializan según el Programa Ediciones Especiales (Merchandising)<sup>172</sup>: indumentaria (remeras, buzos, apliques para camperas y otros); objetos promocionales en papelería (agendas de lujo y agendas económicas, almanaques, cuadernos, carpetas, calcomanías, postales, lápices y lapiceras) y otros (pines, mates, llaveros, portalápices, jarritos, banderines, platos o bandejas y ceniceros).

Para apuntalar este proceso se acondicionó el área, dándole un ámbito físico adecuado, se la proveyó de equipamiento, personal y en el caso del Programa de Merchandising se asignó un presupuesto inicial (el Programa se autofinancia desde el año 2006) y se diseñaron y construyeron dos stands, uno fijo que se ubicó en el hall de Presidencia y uno móvil que rota por facultades y diferentes ámbitos.

En el año 2006 el Programa terminó de consolidar el proceso en Presidencia, desarrollando variables específicas de la identidad corporativa tanto en los proyectos editoriales (Mensuario La Palabra, Plan Estratégico de la UNLP, Portal de la UNLP, y Programas –Ediciones Especiales o merchandising, Universidad Saludable, Comedor Universitario, etc.-), como en la asistencia técnica a dependencias (Secretarías, Direcciones y Programas) y colegios, y a múltiples eventos (concursos, jornadas, exposiciones, conferencias y encuentros).

En septiembre de 2006, las diversas áreas de comunicación de la Presidencia de la UNLP, nucleadas en la Comisión de Comunicación Institucional, organizaron en el marco de la Expo Universidad, una Jornada preparatoria del 1er Encuentro Nacional de Comunicación en Universidades Públicas, convocada en La Plata por iniciativa de esta Comisión, que finalmente se concretó en noviembre. En ese marco, “se realizó un sondeo de opinión acerca de la imagen de la Universidad Nacional de La Plata y se detectó la debilidad del Programa de Identidad de la UNLP por el hecho de concentrarse en el área de Presidencia y tener sólo participaciones aisladas en el resto de las dependencias” (SEU UNLP, 2006: 86). Se verificó que los estudiantes no tenían una clara percepción de la identidad visual de la UNLP porque el contacto que tienen con ella se da a través de las facultades.

---

<sup>172</sup> “En la actualidad, es significativo el aumento del interés de las instituciones educativas y culturales por divulgar sus actividades y difundir sus producciones tanto materiales como simbólicas. Organismos públicos y privados como museos, centros culturales y universidades, entre otros, tienden a registrar su existencia y su función social a través de objetos que se desempeñan como marcas de identidad, destacándolos y distinguiéndolos del resto. Es a través de estos textos – en sentido amplio- en los que este tipo de organizaciones asientan su *marca registrada* como estrategia de promoción institucional de alcance público.

Con la creación del *Programa Ediciones Especiales de la UNLP* se pretende llevar adelante esta perspectiva de la promoción universitaria, a través del desarrollo y difusión de materiales diversos que identifiquen a nuestra Universidad y que constituyan un vínculo directo con la comunidad local y también con la universitaria a nivel nacional.” (SEU, 2006: 86-87).

Se redactó un documento, y a partir de entonces se propuso ampliar el margen de desarrollo de la identidad corporativa y expandirlo a las unidades académicas. Con esa intención, se realizaron reuniones con los profesionales de sus áreas de comunicación, los que manifestaron el interés de avanzar con la tarea de coordinar decisiones y acciones entre facultades y con la Presidencia, en cuanto la comunicación visual interna y externa. Al respecto, Mercedes Filpe, Directora de Comunicación Visual de la UNLP, señaló que “la heterogeneidad en la formación de los profesionales que están a cargo de la comunicación institucional en las diferentes unidades académicas es importante. En algunos casos, las áreas están a cargo de idóneos o técnicos, por lo tanto los perfiles y las definiciones de las políticas y prioridades de comunicación de las facultades son sumamente diversas” (Filpe, entrevista personal, 21/02/2007).

Durante el primer semestre de 2007 se consolidó el consenso para extender la identidad corporativa a toda la universidad, iniciando la etapa de relevamiento de atributos particulares e identificadores visuales en cada facultad (SEU UNLP, 2007).

#### **IV.1.3. La comunicación informativa**

La comunicación institucional informativa, tanto en los relevamientos hechos en las otras universidades públicas argentinas (ver capítulo III), como en varios registros de diversas instituciones dedicadas a la educación superior, concentra el diseño de su gestión en los dispositivos que vinculan a la universidad con su medio y que en este párrafo denominaremos ‘la comunicación informativa para la extensión’, ya que es desde esa perspectiva y desde esa área de planificación y gestión desde donde se producen esos desarrollos.

Sin embargo existe, de manera más o menos conciente, y con avances más o menos incipientes, una comunicación informativa que no sólo se orienta a vincular la universidad con su medio (interno y externo) e informarlo de sus actividades y avances, sino que por un lado se vincula con los aspectos específicos del proceso de transmisión de conocimientos, agilizándolo, generando alternativas tecnológicas de comunicación y facilitando el acceso a múltiples fuentes a través del uso de nuevas tecnologías, tanto en el pregrado, como en el grado y el posgrado; y por otro se involucra en la promoción de la capacidad y el alcance de la institución para transmisión de conocimientos universitarios, básicamente en el posgrado.



También existe una comunicación informativa necesaria para la producción de conocimientos, tanto para facilitar el acceso a múltiples fuentes en los procesos de investigación, como para exponer los avances en ese proceso productivo. Tanto los registros en la producción de conocimiento original debidamente certificado, como el impacto que éste produce en la comunidad científica, posibilitando nuevos avances, son rigurosamente ‘medidos’ en la región y el mundo, y como consecuencia de ello, son consideradas las instituciones universitarias y no universitarias que agrupan a estas comunidades de investigación.

En el presente párrafo se observa el grado de avance de la comunicación informativa en la Presidencia desde los tres aspectos de gestión que distinguen a la universidad pública como institución productora y transmisora de conocimiento, comprometida con la sociedad que la sustenta. Estos tres ejes de análisis son la enseñanza, la investigación y la extensión.

La comunicación informativa para la enseñanza enfocará su atención en cuatro aspectos: En los colegios de pregrado, dependientes de la Presidencia (ya que la comunicación informativa en las facultades se analizará en la segunda parte de este capítulo); y para ello tomará como fuente un informe realizado en el año 2007 por la Prosecretaría de Asuntos Académicos de la UNLP, en coordinación con los Secretarios Académicos de cada colegio; que contiene un relevamiento de datos cuantitativos y un análisis cualitativo. En los desarrollos tecnológicos para la educación a distancia –EAD- tanto en el grado como en el posgrado, ya que es la Presidencia el área que concentra estos avances; y para ello tomará como fuente el informe 2007 de la Dirección de Educación a Distancia de la UNLP y de la Dirección del Centro de Producción Multimedial –CeProM-. En los dispositivos de búsqueda de información bibliográfica tanto para alumnos como para docentes de los tres niveles de la enseñanza universitaria (además de la búsqueda de conocimiento útil para la investigación); y para ello tomará como fuente las páginas web de la Red ROBLE y del PrEBi. Y en el desarrollo de los sistemas de información orientada a la promoción de las actividades de posgrado que ejecuta la Presidencia de la UNLP; y para ello tomará como fuente un informe realizado en el año 2007 por la Prosecretaría de Posgrado de la UNLP.

La comunicación informativa para la investigación se concentrará en discernir el grado de desarrollo de los dispositivos comunicacionales de exposición de producción de conocimientos con referato; y para ello tomará como fuentes un relevamiento realizado en el año 2007 por la Prosecretaría de Políticas de Ciencia y Técnica, un relevamiento de la página web de Ciencia y Técnica, efectuado en el año 2007 por la Dirección de Contenidos

Multimediales de la UNLP; un informe realizado en el año 2007 por el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual –SeDICI-, Programa que al igual que el PrEBi dependen de la Secretaría Académica de la UNLP, y un conjunto de datos extraídos de las entrevistas realizadas a funcionarios de la Secretaría de Ciencia y Técnica en el año 2007.

La comunicación informativa para la extensión enfocará la investigación en registrar los dispositivos comunicacionales orientados a la difusión /información de las actividades del sistema universitario hacia la comunidad propia y a la sociedad en general y para ello tomara como fuentes la información provista en los documentos de trabajo producidos en el período, por los responsables de las áreas de comunicación de Presidencia (Unidad de prensa, Dirección del Portal Universitario, Dirección de Comunicación Visual, Dirección de Contenidos Multimediales, Radio Universidad y EDULP) y un conjunto de datos extraídos de las entrevistas realizadas a Secretarios y Prosecretarios de la UNLP en el año 2007.

#### **IV.1.3.1. La comunicación informativa para la enseñanza**

##### **IV.1.3.1.1. Las modalidades pedagógicas con uso de TICs en los colegios universitarios de pregrado**

El primer aspecto de la comunicación informativa para la educación que nos proponemos abordar, se centrará en las modalidades pedagógicas de los colegios de pregrado que están bajo la órbita de la Presidencia de la UNLP<sup>173</sup>. Sus comunidades académicas reconocen las posibilidades de enriquecimiento que ofrece la incorporación de tecnología comunicacional en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Recursos como la informática en general, Internet y los soportes de lenguaje audiovisual (videos, power point), hace tiempo que fueron sumados a las prácticas pedagógicas e institucionales para la enseñanza primaria y media de los Colegios de la UNLP. En el parágrafo detallaremos el equipamiento de cada establecimiento para hacer uso de estos recursos y los proyectos que cada uno llevó adelante en el período analizado, que incluyen a las TICs como elemento constitutivo.

---

<sup>173</sup> La matrícula global de los colegios universitarios de pregrado de la UNLP es de 4.776 alumnos, con niveles de repitencia del 4,92%, con niveles de retención de repitentes del 45,33% y con una relación alumno /docente de 13,38 (AE 2006 UNLP, 2007: 34-35).

En relación a la infraestructura edilicia, todos los colegios cuentan con edificios en buenas condiciones generales<sup>174</sup>, contando con espacios suficientes y adecuados para el trabajo. Sin embargo, el relevamiento realizado por la Prosecretaría de Asuntos Académicos registró que en los cinco colegios manifiestan la necesidad de contar con mayor cantidad de personal especializado, técnico y profesional, que se haga cargo de tareas específicas vinculadas con el mantenimiento del equipamiento informático y multimedial, así como de instancias de capacitación del personal existente. También aseguran tener insuficiente equipamiento (computadoras en las aulas, cañones multimedia, retroproyectores, notebooks, conexión inalámbrica a Internet) para destinar a la producción, registro y difusión académica en todas las áreas, con mayor énfasis en las áreas artísticas.

En referencia a las estructuras de apoyo a la comunicación informativa destinada a la enseñanza, a continuación se detallan los recursos institucionales, tecnológicos y humanos de los Colegios, que involucran el uso de TICs (PSAA UNLP, 2007).

<b>Liceo V.M.</b>	<b>Función</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Dpto. de Medios Audiovisuales	Su labor es la comunicación institucional y el apoyo tecnológico al docente. De él dependen la sala de proyección de películas, la sala de multimedia y el salón de actos	Un jefe de Departamento con título de DCV. Dos preceptores. Un técnico dedicación parcial para el mantenimiento de PCs
Gabinete de Computación	Abierto en forma permanente para uso de docentes y alumnos. Se dictan cursos o clases de informática personalizadas para docentes o alumnos, se confecciona material guionado para profesores y alumnos que necesiten aprender a manejar aplicativos; los alumnos de 6° año acceden a la inscripción a las facultades on line y al curso de ingreso a distancia que dictan algunas facultades.	Dos docentes con título de Calculista Científico y Especialización en Tecnologías Aplicadas a la Educación. Un docente Lic. en Comunicación Social con Especialización en Planificación Institucional.
Biblioteca	Pertenece a la red Roble de la UNLP y al programa BIBHUMA de la Facultad de Humanidades. Junto al Colegio Nacional informatiza el sistema de préstamo entre ambos colegios	Un jefe de Departamento con título en Bibliotecología. Dos no docentes, dos adscriptos y un preceptor
<b>Bachillerato B. A.</b>	<b>Función</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Dpto. de Imagen y Comunicación Institucional	Cumple un rol fundamental en los circuitos de comunicación y difusión para todos los claustros del colegio y para la comunidad	3 profesionales en el área del diseño.
Aula Interactiva	Cuenta con tres computadoras y conexión a Internet, presta servicios a docentes y alumnos para actividades áulicas tanto colectivas como individuales	No cuenta con personal especializado
Aula Multimedial	Sólo para Discursos Musicales es un espacio destinado al dictado de clases y al desarrollo de producciones de varias materias de este departamento	No cuenta con personal especializado

<sup>174</sup> Los edificios del Colegio Nacional y el Liceo Víctor Mercante, que reúnen más del 50% de los 4.800 alumnos que conforman la matrícula del sistema de pregrado de la UNLP, fueron totalmente restaurados y reinaugurados en el inicio de los ciclos lectivos 2006 y 2008 respectivamente. En las Escuelas Anexa (recuperación del patio) e Inchausti (ampliación de aulas y comedor) se hicieron inversiones largamente reclamadas. El edificio del Bachillerato de Bellas Artes, deficiente en tamaño y condiciones de infraestructura ya que funciona en el segundo piso de la Facultad de Bellas Artes y carece de patio, forma parte de las obras en gestión de la segunda etapa del Plan Estratégico de la UNLP.

Biblioteca	Cuenta con su catálogo informatizado, para agilizar la búsqueda bibliográfica	Dos técnicos. Dos administrativos
<b>Nacional R.H.</b>	<b>Función</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Laboratorio de Informática del Nacional (LABINAC)	Depende del Dpto. de Cs. Exactas. Pueden hacer uso del mismo los alumnos, docentes y no docentes para ello se dispusieron franjas horarias con personas responsables a cargo; es espacio para desarrollo de investigación, creatividad y la búsqueda de talentos.	1 coordinador. 1 técnico
Gabinetes de Computación	Tres aulas equipadas (total de 15 computadoras) donde se realizan las clases de Computación, dependiente del Departamento de Ciencias Exactas.	1 coordinador de medios audiovisuales. 1 técnico
Biblioteca	Esta en la 1ra. Etapa de digitalización, con ayuda de la Facultad de Informática	4 cargos no docentes
<b>Inchausti</b>	<b>Función</b>	<b>Recursos Humanos</b>
	No hay ningún departamento dedicado a medios	
Sala de TV y Video	Cuenta con una sala de TV para los alumnos, se usa tanto para la enseñanza como para momentos de esparcimiento	Dos cargos docentes
Gabinete de computación	Esta dividido para el proyecto de formación laboral existe otra sala con computadoras	Tres cargos docentes
Biblioteca	Pequeña biblioteca no digitalizada, funciona de forma tradicional	1 cargo docente y 1 cargo no docente
<b>Graduada</b>	<b>Función</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Dpto. de Recursos Multimediales	Esta compuesto por una sala de microcine, una videoteca, una sala de visualización. Tiene la función de facilitar la utilización eficaz de los recursos informáticos y audiovisuales integrándolos a las distintas actividades del sistema escolar.	3 Docentes para atención
Gabinete de computación	Los alumnos usan la sala de informática con su maestra y son asistidos por un maestro responsable de la sala. A medida que avanzan en el recorrido escolar se incrementa la cantidad de horas asignadas a cada nivel en función de los contenidos tratados en el aula	Un coordinador (10hs cátedra). Un técnico de apoyo (cargo preceptor) horario alternado
Biblioteca	Tiene una base de datos con formato propio sobre una aplicación de Microisis. Todo su funcionamiento se gestiona vía web, con dos interfaces: Interfaz de administración para los procesamientos bibliotecarios. Interfaz de acceso público (catálogo en línea)	1 cargo de maestro

### Equipamiento informático como soporte en las clases presenciales

	<b>Liceo</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Nacional</b>	<b>Inchausti</b>	<b>Graduada</b>
PC	16	6	15	16	20
Notebook	No	1	No	No	No
Cañón	1	1	2	1	1
Filmadora	1	1	1	No	1
Cámara digital	1	1	No	No	1
Proyector	1 retro 1 diapositivas	1 retro 3 diapositivas	1retro 1 diapositivas	No	1 retro 2 diapositivas
Episcopio	No	1	No	No	1
DVD/ Video grabadora	1 video	2 videos	1 DVD 1 video	1 DVD 2 videos	1 DVD 3 videos
TV	2	4	1 y 1microcine	1	3
Pantallas	2 (1 móvil y 1 fija)	3	3 (2 móviles y 1 fija)	1	3
Equipo de sonidos	1 CD 1 CD MP3	2 CD	2 (1 móvil)	1	4 CD. 2 CD MP3. 3 gab. de audio

Con respecto del inventario de equipamiento disponible para clases, se destacan algunos datos generales como que, con la excepción de Bellas Artes, todos los establecimientos tienen entre 15 y 20 PCs; todos cuentan con al menos un cañón multimedial, un televisor (más de uno, en la mayor parte de los casos), una pantalla, una videograbadora y un equipo de sonido y; menos Inchausti, todos tienen filmadora.

El carácter experimental y la vocación innovadora que constituye la esencia de los establecimientos de pregrado de la UNLP, se refleja también en iniciativas pedagógicas coherentes con los nuevos paradigmas educativos que incorporan las TICs.

Los colegios de la UNLP llevan adelante desde el año 2005, proyectos áulicos (a través de materias optativas) y departamentales, combinando la educación formal con la educación mediada por las TICs. Los mismos representan una oportunidad para que alumnos y docentes desarrollen competencias vinculadas a los nuevos modos de enseñar y aprender.

A continuación se describen sintéticamente los proyectos áulicos y departamentales de cada uno de los colegios (PSAA UNLP, 2007):

#### Liceo Víctor Mercante

- 1.Liceo Multimedial. Se incorpora el uso de la computadora y de Internet a la clase de Historia del Arte – Música.
- 2.Realización de videos en inglés. A cargo de alumnos de la materia Inglés Técnico, Orientación Ciencias Naturales.
- 3.Graficado de funciones mediante el programa Graf Eq. Visualización y análisis de los resultados.
- 4.Realización de videos en base a fotografías obtenidas a través de diversos sistemas.
- 5.Desarrollo de un software y página web utilizando la aplicación visual Da Vinci y diseño de una página web utilizando la aplicación Dreamweaver y el lenguaje de programación HTML.
- 6.Construcción de un mapa virtual de la ciudad de La Plata
- 7.Grupo de estudio de alumnos de Computación. Funciona a distancia desde la clase de Informática: Los alumnos aprenden a realizar búsquedas en Internet, trabajan en grupos on line y suben y bajan información a la web.

## Bachillerato de Bellas Artes

1. Informática musical. La utilización de herramientas electrónicas e informáticas le permiten al alumno- compositor, controlar con libertad todos los parámetros del sonido y experimentar con él como si tuviera a su disposición una orquesta infinitamente variada.

2. Apoyo on line del Departamento de Lengua y Literatura. Sistema mixto de enseñanza a través del cual la clase presencial de Lengua y Literatura se complementa con instancias de aprendizaje no presencial optimizando el ritmo de estudio, ejercitando la interactividad y permitiendo la desinhibición en alumnos con cierto grado de timidez para la participación y para la consulta.

3. Integración audiovisual. Producción de breves ejercicios audiovisuales con carácter de video experimental, para lograr un acercamiento al lenguaje audiovisual.

## Colegio Nacional

1. Geometría como primera materia virtual. Es un modelo de diseño interactivo, soporte para la enseñanza de la geometría, que posibilita un aprendizaje más abierto y comunicativo.

2. Taller de Programación - Software para Alumnos hecho por Alumnos. Los estudiantes aplican razonamientos lógicos con el objeto de analizar situaciones de la realidad, desarrollados mediante herramientas de programación en lenguaje Visual Basic.

3. Diseño de Páginas web. Los alumnos aprenden conceptos de lenguaje de código HTML para la creación de sitios web y la utilización del editor Dreamweaver.

4. La creatividad en el Packaging creando diseños en Corel Draw.

5. Diseño asistido por computadora (Autocad).

6. Departamento de Ciencias Sociales y Filosofía: Se utiliza en las distintas materias el recurso informático para la búsqueda de Información en páginas web acerca de contenidos temáticos, consulta a portales de datos estadísticos y webquest.

7. Los alumnos traen, en dispositivos de almacenamiento de datos, trabajos para que el docente los corrija en el aula. La posibilidad de contar con una PC conectada a Internet en cada aula permitió incrementar estos aprendizajes.

## Escuela Graduada

1. Incorporación en el 2007 del uso de software libre. Se ha instalado una distribución basada en Linux, llamada GNU/Linux Lihuen, desarrollada en el laboratorio LINTI de la

Facultad de Informática de la UNLP. De esta manera los alumnos alternan, de acuerdo a las actividades que quieran desarrollarse, en el uso de software propietario como de software libre.

2.Desarrollo de un Blog relacionado con temas del Área de Lengua, llevado a cabo por divisiones de 6to año. Es un Proyecto Departamental que involucra a 5 docentes y a 150 alumnos.

#### **IV.1.3.1.2. La educación a distancia en la UNLP**

El segundo aspecto de la comunicación informativa para la educación que nos proponemos abordar para entender el alcance de la tecnología comunicacional en la transferencia de conocimientos, es el desarrollo de la educación a distancia en la UNLP.

En los últimos años, el desafío de la educación no presencial ha estado centrado en dos ejes: la transformación pedagógica requerida para el aprendizaje en un contexto comunicativo no presencial (que involucra docentes, alumnos y materiales propios del proceso de enseñanza y aprendizaje) y la utilización óptima de los mecanismos que la tecnología comunicacional disponible permite (Internet, correo electrónico, video conferencias, realidad virtual, simuladores, interactividad, hipertextos<sup>175</sup>, redes, mecanismos sincrónicos de vinculación docente-alumno y alumno-alumno, mecanismos asincrónicos de intercambio de ideas y materiales, evaluaciones supervisadas y autoevaluaciones, etc.).

Desde esa perspectiva, el desarrollo de la educación no presencial requiere de una combinación de elementos que parten de lo pedagógico, contienen componentes propios de la psicología cognitiva y del diseño de interfases hombre-máquina, e incorporan la tecnología informática de comunicación que permite generar actividades cognitivas diferentes de las que se abordarían si no se contara con ella.

También desde las cátedras /cursos presenciales regulares de pregrado, grado y posgrado, las herramientas tecnológicas constituyen un complemento que enriquece las posibilidades de aprendizaje, autoevaluación y también de comunicación alumno-alumno y alumno-docente, cuyo escaso y asistemático desarrollo debiera interesar al conjunto del sistema universitario orientado a la enseñanza.

---

<sup>175</sup> “El hipertexto como una de las tantas posibilidades que ofrece el mundo computacional, no excluye ni el sonido ni la imagen, se muestra como opuesto a un texto lineal, es un texto móvil, caleidoscópico convirtiendo al posible navegador en un sujeto co-creador con el otro diferente de cualquier parte del mundo” (Sarka, 2005: 219).

La Presidencia de la UNLP, en el período 2004-2007, abordó este proceso desde dos áreas articuladas y sinérgicas, dependientes de la Secretaría de Asuntos Académicos: Centralmente desde la Dirección de Educación a Distancia, creada a esos efectos en el año 2004, con el objetivo de establecer un modelo de educación no presencial de calidad para la UNLP que tenga en cuenta las dimensiones pedagógicas, tecnológicas y comunicacionales; y promover la conformación de equipos de trabajo en cada facultad que aborden las experiencias propias de educación no presencial y las articulen con las otras facultades y la Presidencia; y en forma complementaria, desde el Centro de Producción Multimedial – CeProM-, creado en el año 2001.

La Dirección de EAD, conformó en el año 2004, una Comisión de Educación a Distancia con un representante por cada unidad académica. Analizó el desarrollo y la evolución de la EAD en otras instituciones universitarias como la Universidad Virtual de Quilmes; participó desde su creación en la Red Universitaria de Educación a Distancia – RUEDA- donde se analizaron las resoluciones 1716 y 1717 expedidas por el Ministerio de Educación de la Nación referidas a la temática de la educación a distancia, y en las reuniones del CIN, donde se avanza sobre los temas de calidad en la educación a distancia e indicadores generales.

La Dirección de EAD, desarrolló la plataforma de e-learning Web INFO<sup>176</sup> disponible en el sitio WebUNLP a partir del año 2007. Durante el proceso, además diseñó documentos de apoyo con el fin de posibilitar la construcción de un modelo deseado de educación no presencial y asistir a los docentes de las distintas unidades académicas que participan en el proyecto. Produjo tres guías: Una guía de planificación y organización (para orientar a los docentes con las decisiones iniciales asociadas al desarrollo de una propuesta de enseñanza, con algunas particularidades correspondientes a la modalidad no presencial); una guía de tutores (significado y roles de los tutores, sus tareas y cómo realizarlas en el entorno WebINFO); y una guía de diseño y producción de materiales. E inició el estudio de estándares de e-learning para la construcción de contenidos que respeten estos estándares, analizando que cumplan con los requisitos de calidad necesarios.

---

<sup>176</sup> WebINFO es un entorno virtual de enseñanza y de aprendizaje centrado en la web, que permite dar soporte al proceso incorporando tres roles bien definidos: los docentes, los alumnos y los administradores. El sistema permite que el docente trabaje en una doble modalidad: diseñando el curso (Modo Diseño) o viendo como quedaría para el alumno (Modo Curso). El diseño de un curso por parte del docente se realiza a través de áreas que son unidades pedagógicas. Las áreas son: bienvenida, información general y contenidos, comunicación, trabajo colaborativo, recursos educativos, evaluación y gestión y seguimiento. Ofrece herramientas de comunicación como una mensajería, foros de debate, y una cartelera de novedades, se está desarrollando una herramienta de reuniones virtuales (sincrónica). Se pueden general evaluaciones online, realizar el seguimiento de los alumnos analizando sus accesos y recorridos, etc.



Desde el comienzo de este proceso, se capacita sistemáticamente a docentes en los aspectos comunicacionales tanto pedagógicos como tecnológicos de la educación no presencial, por medio de dos cursos anuales, charlas y un seminario optativo en la Carrera Docente. Centralmente, el proyecto se propuso avanzar en tres frentes: Contribuir a las experiencias de articulación con la escuela media, fortaleciendo la orientación pre-universitaria, mejorando la adaptación y conocimiento para el acceso a la universidad, e incluso permitiendo capacitar docentes de la escuela simultáneamente con los alumnos. Combinar estrategias didácticas para el grado, apuntando a **incrementar la motivación, la creatividad, la vinculación entre sí de los alumnos y con sus docentes**. Y facilitar los mecanismos de actualización profesional de los graduados a través de los posgrados.

En esa línea se realizaron experiencias piloto de articulación con la escuela media en el Bachillerato de Bellas Artes y en el Colegio Nacional; se implementaron los cursos de ingreso a distancia como modalidad alternativa en las Facultades de Arquitectura, Informática e Ingeniería; se realizaron experiencias piloto de dictado de materias de grado como modalidad alternativa en las Facultades de Arquitectura, Bellas Artes, Humanidades, Ingeniería y Periodismo; y se implementaron cursos de posgrado en niveles de actualización, especialización y maestría en las Facultades de Arquitectura, Ciencias Naturales, Humanidades, Informática, Medicina y Odontología. Además, desde 2007 se participa del Proyecto del Campus Virtual Latinoamericano –CAVILA–, conformado por la oferta virtual de posgrado de ocho universidades: Extremadura (España), Lisboa (Portugal), Guadalajara (México), Santiago (Chile), La Plata, Córdoba y Entre Ríos (Argentina) y Santa María (Brasil) (SAA UNLP, 2007).

Por su parte, el Centro de Producción Multimedial –CeProM– entre sus diversas actividades, aporta a complementar la experiencia de educación a distancia de la UNLP produciendo contenidos orientados a la formación de grado y posgrado, pero también a nueva población estudiantil que se agrega a la demanda tradicional de educación superior, compuesta por otros actores sociales como trabajadores con pocos años de escolarización, adultos mayores o emprendedores, que reclaman una actualización y renovación permanente de conocimientos para poder responder a las nuevas concepciones, métodos y prácticas del trabajo en todos los ámbitos de la sociedad; difundidos en soporte multimedial ‘envasado’ y a través canales de cable<sup>177</sup>.

---

<sup>177</sup> Los cursos llegan a los hogares a través de la señal de cable Conexión Educativa, un canal dedicado a la enseñanza a distancia, de la que también participan la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), entre otras universidades e instituciones públicas y privadas.

Los avances en la educación a distancia de grado muestran bajo la modalidad multimedial ‘envasada’, el dictado completo –a distancia o mixto- de las licenciaturas en Obstetricia y Fonoaudiología de la Facultad de Ciencias Médicas, y numerosas materias de la licenciatura en Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Además se produjo material para la formación presencial de grado en carreras de las Facultades de Bellas Artes, Ciencias Económicas, Humanidades, Periodismo y Trabajo Social. En la formación de posgrado, se produjo material para cursos, especializaciones y maestrías de las Facultades de Ciencias Naturales, Humanidades, Medicina y Periodismo. En la capacitación general, se produjeron cursos en formato audiovisual para ser comercializados envasados, con asistencia tutorial en Red, para las Facultades de Ciencias Veterinarias y Periodismo. En cuanto a los cursos a través de canales de cable, la experiencia se inició en el año 2006 con un curso de Prácticas de Gestión y Administración de Operaciones Turísticas de la Facultad de Ciencias Económicas (SAA UNLP, 2007).

#### **IV.1.3.1.3. Los dispositivos comunicacionales integrados de búsqueda de información**

El tercer aspecto que nos proponemos abordar de la comunicación informativa para la educación se refiere a los dispositivos comunicacionales integrados de búsqueda de información y los consorcios bibliotecarios. La UNLP cuenta con dos potentes artefactos: el Portal ROBLE de bibliotecas y el Proyecto de Enlace de Bibliotecas –PrEBi-.

El Portal ROBLE surge en el año 2001 como el primer producto visible del esfuerzo coordinado de las 23 Bibliotecas de la UNLP, orientado hacia la Biblioteca Digital Integrada, facilitando el acceso al conocimiento registrado dentro y fuera del ámbito de la Universidad Nacional de La Plata por parte de todos los usuarios. Es un sitio Web - [www.roble.unlp.edu.ar](http://www.roble.unlp.edu.ar)- que integra el acervo bibliográfico de todas las Bibliotecas de la UNLP a través de "Catálogos Colectivos de Libros, Revistas y Tesis" (OPACs<sup>178</sup>) que facilitan la localización de los documentos por parte de los usuarios. Tiene como objetivos desarrollar soportes informáticos que permitan integrar los fondos bibliográficos existentes

---

El curso puede ser seguido por cualquier televidente cuyo operador de televisión por cable cuente con la señal entre su grilla. Para convertirse formalmente en alumno de la capacitación, el televidente debe inscribirse por Internet. A partir de ese momento, además de seguir las clases por televisión, el alumno puede acceder al material de estudio complementario, tutorías y evaluaciones.

Para ello, Conexión Educativa desarrolló un campus virtual que permite establecer una relación directa entre los estudiantes y los docentes a través del e-mail, chat, y foros de discusión. Una vez aprobada la capacitación, el alumno obtiene un certificado expedido por la UNLP.

<sup>178</sup> OPACs: Ordenadores para el Acceso Público a Consultas

en las bibliotecas cooperantes; incorporar nuevas facilidades de acceso a la información (referenciales y a texto completo); actualizar y mantener un sitio virtual para ofrecer productos y servicios a los usuarios; conocer el estado de las bibliotecas y desarrollar indicadores de gestión para el proceso de mejora continua. La idea clave es convertir a las bibliotecas “en centros de recursos para el aprendizaje, y en centros proveedores y organizadores de recursos para la docencia y la investigación” (Moscoso, 2006: 1).

Según el Anuario Estadístico 2004, las bibliotecas de la UNLP (sin contar la Biblioteca Pública, que es la más importante) tienen 101.614 usuarios potenciales y 37.320 usuarios reales, cuentan con 432.291 volúmenes, reciben 209.181 consultas en sala y realizan 185.183 préstamos domiciliarios. El avance en el nivel de informatización de los catálogos de las facultades y colegios de la UNLP en el año 2004 era del 61,4% (ETI, 2006). Por su parte, según el Anuario Estadístico 2001, la Biblioteca Pública cuenta con 510.987 volúmenes, recibe 44.841 consultas en sala y realiza 25.797 préstamos domiciliarios (ETI, 2003).

Aunque constante, el avance de las bibliotecas integrantes del Portal es dispar, todas cuentan con catálogos informatizados (completos o en ese trámite), sin embargo, mientras que algunas bibliotecas de la UNLP aún no cuentan con un sistema de gestión del préstamo informatizado, otras ya están trabajando en productos de acceso digital. El Software libre SIU-KOHA UNLP está siendo usado en las bibliotecas de las Facultades de Ciencias Económicas e Informática con buenos resultados y es el sistema que se usará en la UNLP para aquellas bibliotecas que aún no cuentan con sistemas informatizados de gestión, para la articulación en la prestación de servicios del sistema de bibliotecas, para el desarrollo de un sistema único de registro de lectores y para políticas de préstamo interbibliotecas que ayuden al usuario en el acceso al conocimiento (ver parágrafo IV.1.1.).

El Proyecto de Enlace de Bibliotecas –PrEBi- creado en el año 2003, tiene como antecedente un servicio de provisión bibliográfica para la UNLP iniciado en 1997, en el marco de la Iniciativa Library Linkage (LibLink) de ISTEAC (Consorcio Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Educación). El objetivo prioritario del proyecto PrEBi es proveer de bibliografía no existente en las bibliotecas de la UNLP a docentes, investigadores y alumnos. Utiliza para ello la idea básica planteada por el Proyecto LibLink por el cual toda la red de Universidades cooperantes, que cuenta con unas 350 bibliotecas universitarias, dispone sus catálogos en Internet y se compromete a enviar la información solicitada por medios electrónicos.

El constante aumento en cantidad de pedidos de provisión y búsqueda bibliográfica (exterior y local), impuso al PrEBi la necesidad de desarrollar una herramienta propia de generación de estadísticas, la cual se integró con una plataforma de administración que permitía facilitar las tareas a usuarios (solicitantes) y a los referencistas (buscadores). Esta herramienta se llamó Celsius 1.0, y fue cedida e instalada además en 10 bibliotecas de Brasil, Estados Unidos, Colombia y Venezuela.

El software Celsius fue evolucionando, se incorporaron nuevas herramientas, funciones y tecnologías actuales. Todo esto fue centralizado en el sitio web oficial del software Celsius, el cual ofrece no sólo el software actualizado, sino también una amplia documentación y varios foros de discusión. Actualmente, Celsius es la herramienta de gestión estándar utilizada por un gran número de participantes de LibLink en América y España y con esta tecnología el PrEBi resuelve el 50% de sus solicitudes antes de las 48 horas, constituyéndose en el buscador de información más potente de la UNLP, con 1.244.777 búsquedas realizadas de artículos y otros títulos, de las cuales, 606.037 están referidas a documentos externos.

Sin embargo, se observa un bajo nivel de registro del PrEBi en la comunidad universitaria de la UNLP: Registra 191.529 visitas, de las cuales, llamativamente, el 70% son de EE UU, el 17,5% son de Argentina, el 4,1% son de España, el 2,1% son de México y el 6,3% se reparte entre numerosos países.

#### **IV.1.3.1.4. Los dispositivos para la promoción de posgrados**

El cuarto aspecto que nos proponemos abordar de la comunicación informativa para la educación se refiere a los dispositivos con los que cuenta la UNLP para la promoción de su capacidad (calidad, diversidad y alcance) para la transmisión de conocimientos universitarios, básicamente de posgrado.

La formación de posgrado en la UNLP se distribuyó en el año 2006, en 150 carreras (33 doctorados, 60 maestrías y 57 especializaciones); a las que concurrieron 5.024 alumnos con un ingreso anual de 1.208 y un egreso de 258 (AE 2007 UNLP, 2008: 32-34). Por otra parte, según datos de la Prosecretaría de Posgrado, en el año 2007 se inscribieron 93 extranjeros marcando un leve crecimiento respecto del año 2005 (79) y 2006 (84). Además en las facultades se dictan una gran cantidad de cursos y seminarios que se reflejan en un relevamiento todavía incompleto de cursos de posgrado dictados en la UNLP en el año 2007, que está realizando la Prosecretaría de Posgrado, en el que se registra que en

Arquitectura se dictaron 19 cursos sin información sobre la cantidad de asistentes, en Bellas Artes se dictaron 5 cursos con 79 asistentes, en Ciencias Astronómicas y Geofísicas se dictaron 11 cursos con 35 asistentes, en Ciencias Económicas se dictaron 4 cursos con 510 asistentes, en Ciencias Exactas se dictaron 55 cursos con 444 asistentes (en 17 de esos cursos no hubo información de cantidad de asistentes), en Ciencias Jurídicas y Sociales se dictaron 8 cursos con 147 asistentes, en Ciencias Médicas se dictaron 104 cursos con 1.894 asistentes, en Ciencias Naturales se dictaron 41 cursos con 567 asistentes, en Ciencias Veterinarias se dictaron 23 cursos con 781 asistentes, en Humanidades se dictaron 79 cursos con 611 asistentes, en Informática se dictaron 39 cursos con 818 asistentes, en Ingeniería se dictaron 37 cursos con 423 asistentes, en Odontología se dictaron 46 cursos con 922 asistentes, en Periodismo se dictaron 13 cursos con 233 asistentes, en Psicología se dictaron 12 cursos con 141 asistentes; totalizando en una suma parcial, 496 cursos con 7.605 asistentes (PSP UNLP, 2008).

Los contactos para consulta personalizada o inscripción, en general se realizan por e-mail y en menor medida por teléfono. Y las modalidades semipresencial o a distancia tienen un desarrollo incipiente (ver parágrafo IV.1.3.1.2.), aunque la modalidad presencial cuenta con los medios básicos para su dictado (notebook y cañón multimedial y retroproyector).

Desde la Presidencia, no se realiza publicidad en medios radiales o televisivos y sólo puntualmente en diarios y periódicos locales y nacionales, aunque se realiza cierta difusión en eventos y envíos a otras universidades e instituciones de CDs, DVDs, folletería y afiches.

El dispositivo de difusión más importante de la oferta de posgrado de la UNLP desde la Presidencia, es realizada a través de la página web, en la cual también se incluyen los cursos y seminarios.

En el período bianual mayo 2005 (puesta en funcionamiento del Portal) abril 2007, el sitio registró 1.566.020 visitas, de las cuales, 30.877 fueron visitas a la página de carreras de posgrado (DPU UNLP, 2007); la escasa visibilidad de los posgrados hizo que sobre el final del período se ampliara la información sumando un archivo PDF por cada posgrado con información completa del mismo (antes era sólo el listado de carreras y los vínculos a cada facultad). El cuatrimestre siguiente, registró 21.185 visitas, cuadruplicando el promedio diario anterior (DPU UNLP, 2007[1]). Para tener una referencia de la importancia de las consultas desde el extranjero, en el mes de marzo de 2007, que registró 87.364 visitas en total; el 6,89% pudo identificarse como producidas desde fuera del país: el 78% de

América y el 19% de Europa (EEUU 27,8%, España 9,45%, Brasil 8,3%, Colombia 8,25%, Chile 8,01%, México 5,95% y Perú 5,86%)<sup>179</sup> (DPU UNLP, 2007[2]).

#### **IV.1.3.2. La comunicación informativa para la investigación**

##### **IV.1.3.2.1. Los dispositivos de comunicación**

Los aspectos que nos proponemos abordar de la comunicación informativa para la investigación se refieren al grado de desarrollo de los dispositivos comunicacionales necesarios para la acreditación y difusión de los conocimientos generados en la UNLP.

Toda aplicación de indicadores bibliométricos en el estudio de la investigación científica, se encuentra basado en supuestos tales como que el progreso científico es un logro conjunto de los científicos a lo largo del tiempo, que los resultados de la producción científica deben ser publicados y evaluados por pares, que las citas y referencias incluidas en los artículos científicos conforman un corpus teórico que refleja la actividad científica y que el impacto de una producción científica se encuentra relacionado con las referencias realizadas a un trabajo científico (Molteni: 2005).

Se observa que la UNLP avanza en forma asistemática y no coordinada en este proceso comunicacional. La Presidencia cuenta con dos artefactos potencialmente importantes para el registro de conocimiento acreditado: La página web de la Secretaría de Ciencia y Técnica -[www.presi.unlp.edu.ar/secyt/](http://www.presi.unlp.edu.ar/secyt/)-y el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual – SeDICI-. Por su parte, las facultades cuentan con un número variable de revistas, que por el contenido pueden agruparse en aquellas de carácter científico; las especializadas en un área de ‘expertise’ (profesional o técnica); las de divulgación; y las que resumen y re-editan temas de interés institucional; además de los boletines informativos.

De acuerdo con un relevamiento efectuado por la Prosecretaría de Políticas de Ciencia y Técnica en el año 2007, en las 17 facultades existirían 63 revistas y boletines: 18 son revistas científicas, 22 son revistas especializadas, 15 son de divulgación, 8 son de difusión. Del total, 33 (52%) se publican sólo en papel, 19 se publican en formato digital en la web (32%), y 11 (16%) en varios formatos: 8 en formato mixto -5 en papel y en la web y 2 en

---

<sup>179</sup> En la UBA cursan 13.536 alumnos de Posgrado en 289 carreras de posgrado, más de 230 cursos y 170 programas de actualización (1.200 son extranjeros). El sitio web de la UBA recibe 2.466.000 visitas anuales de las cuales 464.150 visitas fueron desde el exterior. Las de Brasil fueron las más numerosas (45.087), seguidas por las de Colombia (40.174) y Estados Unidos (34.061). Cuando se pregunta por posgrados, las ciencias sociales son las más requeridas (37% de las consultas). la UBA desarrolló un sitio web institucional en inglés (La Nación, 9/11/07).

papel y CD y 1 en papel, CD y video-, y 3 s/d (PSPCyT, 2007 y 2007[1]), no registrándose ningún grado de coordinación o sistematización del proceso.

La Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP cuenta con dos Prosecretarías, la Prosecretaría de Gestión de Ciencia y Técnica que concentra la administración y control de todos la actividad científica de la UNLP (Entrega y rendición de subsidios, acreditaciones de proyectos, categorización de investigadores, etc.) aspectos ya analizados que entran en la órbita de la comunicación organizacional (ver parágrafo IV.1.1.); y la Prosecretaría de Políticas de Ciencia y Técnica, que abarca, entre otros aspectos, el desarrollo y coordinación de los dispositivos de comunicación informativa destinados al registro y exposición de nuevos conocimientos y a la difusión en general de la producción científica. El único instrumento sistemático utilizado, más allá de la producción periódica de CDs y DVDs, es la página web de Ciencia y Técnica, dentro del Portal de la UNLP.

Sin embargo, la página, creada por iniciativa de la propia Secretaría, así como su diseño y actualización, está pensada para establecer una comunicación y brindar servicios a los investigadores y a las unidades académicas, y los temas que tienen prioridad para su actualización, son los que los investigadores necesitan para su desempeño cotidiano, es decir aquellos de comunicación organizacional, tales como acreditaciones, proyectos de investigación, evaluación de los mismos, convocatoria a llamado de becas, requisitos para la acreditación entre otras. Para esos aspectos, la página habilita la posibilidad de realizar algunos trámites on line, pero no logra, por el momento, suprimir determinados procesos burocráticos (mediados por el memo dirigido a los secretarios de Ciencia y Técnica de las unidades académicas). Otros temas, como la difusión de jornadas, seminarios e iniciativas de cooperación internacional, reciben menos atención y no existe un trabajo articulado con el Portal Universitario para esos aspectos. En forma muy esporádica se envía información para publicar en la home (Novedades) del mismo. Y nuestro tema en cuestión no es considerado como parte de su estructura.

No obstante, en la Secretaría de Ciencia y Técnica el sitio es muy valorado, por ser considerado como un canal eficaz de comunicación, que suplantó a la cartelera y el afiche. Pero admiten que la estructura operativa de la que disponen dificulta la respuesta permanente que desearían brindar desde la página. Hay información que está desactualizada y no siempre hay tiempo para responder a las consultas recibidas por e-mail de los usuarios (un servicio que el sitio ofrece). En la dependencia afirman que se está comenzando a pensar en la necesidad de tener personal capacitado y con el tiempo necesario para

coordinar y realizar producciones destinadas a la investigación referateada y a la divulgación científica (Falomir, entrevista personal, 19/02/2007).

Por su parte, el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual –SeDiCI- fue creado en el año 2003 por Resolución 295/2003 (expediente 100-54796/2003) -su sitio es <http://sedici.unlp.edu.ar> – y tiene como misión central la difusión a través de Internet, dentro y fuera del ámbito de la UNLP, de los conocimientos que en ella se generan, y a partir de un servicio de registro digital de artículos y tesis, generar un vínculo a nivel nacional e internacional entre quienes aportan sus creaciones y la comunidad local e internacional que accede a ellas, facilitar un medio de utilidad a la hora de nuevas producciones para proveer ideas, antecedentes y bibliografía de modo de propender al mejoramiento de las nuevas realizaciones, e incorporar a la UNLP a otras redes de recursos digitales ya existentes en el mundo.

Como observamos, los objetivos que se han planteado para SeDiCI son sumamente ambiciosos e incluyen la difusión electrónica de tesis, tesinas y disertaciones pero también de otros tipos de creaciones intelectuales, pretendiendo abarcar la ciencia, la tecnología y el arte, buscando modos de presentación no solo de objetos en forma de documentos de texto sino también otros medios multimediales aptos para creaciones no documentales. Este proyecto generó el desarrollo del software Celsius DL, reconocido internacionalmente, el cual sustenta el portal web y la plataforma de administración de SeDiCI.

A la fecha se registran en su sitio 704 artículos, 92 tesis de posgrado, 61 producciones artísticas, 16 revistas electrónicas de la UNLP asociadas, 6 libros, 3 E-books, etc., lo que muestra un desarrollo aún incipiente en comparación con su potencialidad.

#### **IV.1.3.3. La comunicación informativa para la extensión**

La mayoría de los funcionarios entrevistados coinciden en que en los años que involucra la investigación, las autoridades de la UNLP visualizaron a la comunicación en general, como un componente básico del desarrollo institucional, ya no circunscripto únicamente a tareas de prensa y con una difusión limitada. La creación en el 2000 de la Dirección en Comunicación Visual fue un antecedente de este cambio; sin embargo, el nuevo paradigma se consolidó en la gestión 2004-2007, cuando los debates para la redacción del Plan Estratégico de Gestión se constituyeron en una instancia fundamental para la formalización de este proceso, con un acento particular en el desarrollo de la comunicación informativa



para la Extensión, es decir de los dispositivos y productos orientados a informar a la comunidad universitaria y a la comunidad en general, de la dimensión y evolución de la UNLP y de las actividades y sucesos que marcan su perfil y aporte a su medio.

Desde el año 2004 en adelante se crearon dependencias y se incorporaron profesionales (comunicadores, diseñadores y analistas informáticos) para trabajar en distintos proyectos, que en muchos casos requirieron de un trabajo coordinado entre diferentes áreas. En el período 2004-2007 se crearon la Dirección del Portal Universitario, que tuvo a su cargo la creación y el desarrollo del Portal Web de la UNLP y la Dirección de Contenidos Multimediales que se encargó de la creación y desarrollo del periódico La Palabra, además se jerarquizaron y equiparon la Dirección de Comunicación Visual, que desarrolló la Comunicación Corporativa; la Editorial; la Radio y la Unidad de Prensa; se sostuvo la Expo Universidad como mega evento anual y se creó la Comisión de Comunicación, integrada por estas seis áreas dependientes en su mayoría, de la Secretaría de Extensión Universitaria. El Prosecretario de Extensión Universitaria, a cargo del área en el período, arquitecto Diego Delucchi, se refiere a este cambio de visión:

*El tema de la comunicación es un eje central de la gestión de Presidencia. Considerando que la UNLP es grande, con 17 facultades, varios colegios de pregrado, numerosos centros de investigación y muchas carreras de posgrado, es muy importante la comunicación interna y es una de las falencias que teníamos lo cual no quiere decir que ya la hemos resuelto pero estamos trabajando en esa línea y por otro lado desarrollamos todo lo que es la comunicación externa, para la que hemos profundizado claramente las políticas en términos de darle mayor jerarquía (Delucchi, entrevista personal, 15/02/2007).*

El fenómeno convergente registrado en el período de análisis, que apuntaló el proceso, fue el notable crecimiento y desarrollo de los dispositivos comunicacionales de soporte digital, apuntalados por el acelerado avance tecnológico comunicacional y su generalización, y por una notable diferencia de costos y de alcance con los artefactos tradicionales, que fueron históricamente el principal soporte de la comunicación externa en la Universidad.

En el presente párrafo se describirá y analizará la comunicación informativa para la Extensión en la Presidencia, en los siguientes aspectos:

- La estructura, a partir del alcance del rol de las dependencias designadas para ocuparse formalmente de la tarea, sus antecedentes, objetivos manifiestos, personal, equipamiento y presupuesto.
- Los dispositivos de comunicación externa que funcionaron en el período: páginas web, publicaciones impresas y digitales, newsletters (con excepción de los administrativos y

normativos, ya analizados en la comunicación organizacional), productos editoriales, medios radiofónicos y de TV y eventos.

- Las estrategias y prácticas de vinculación con los medios no universitarios de comunicación masiva.

#### **IV.1.3.3.1. La estructura institucional de las áreas de comunicación de Presidencia**

En la Presidencia de la UNLP existen seis áreas dedicadas específicamente a la comunicación: la Unidad de Prensa, la Dirección de Contenidos Multimediales, la Dirección del Portal Universitario, la Dirección de Comunicación Visual, LR11 Radio Universidad y la Editorial Universitaria. Todas dependen de la Secretaría de Extensión Universitaria menos la Unidad de Prensa, que funciona bajo la órbita de la Prosecretaría General. En las mismas se desempeñan profesionales de disciplinas relacionadas con la comunicación y sus tecnologías (comunicadores sociales, diseñadores en comunicación visual, periodistas, locutores, analistas de sistemas, informáticos), de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

A los efectos de coordinar adecuadamente las políticas de comunicación y difusión de la Universidad, en el año 2005 se creó la Comisión de Comunicación Institucional, integrada por las seis áreas mencionadas. El objetivo de esta Comisión es comunicar las ideas rectoras de la gestión universitaria, así como difundir el material producido por la Universidad Nacional de La Plata en educación, ciencia, transferencia, extensión cultural y social, relaciones interuniversitarias, cooperación nacional e internacional y servicios. La iniciativa intenta coordinar y ejecutar políticas y estrategias de comunicación, que permitan hacer más eficiente la producción y circulación de la información universitaria; promover la participación presencial o virtual y también impulsar las relaciones con las áreas de comunicación de otras universidades nacionales (SEU UNLP, 2007).

#### Unidad de prensa (UP)

Es una de las estructuras más antiguas identificadas con la comunicación a pesar de no registrarse en los organigramas hasta el año 2004<sup>180</sup>. Delucchi afirma que esto tiene que ver con el hecho de que históricamente 'la comunicación en la Presidencia' se circunscribía a

---

<sup>180</sup> El primer registro es del año 1973, cuando se crea la Secretaría de Prensa y Difusión Cultural de la UNLP

las tareas de prensa y vinculación con los medios, un paradigma que cambió radicalmente en los últimos años (Delucchi, entrevista personal, 15/02/2007).

La UP está integrada por un periodista, Director responsable, y dos agentes, también periodistas, pertenecientes a la planta de personal de la UNLP. Funciona en una oficina recientemente acondicionada del ‘nuevo’ edificio de la Presidencia, que comparte con la Dirección del Portal Universitario y la Dirección de Contenidos Multimediales. Cuentan con dos PC con conexión a Internet (una de ellas con impresora) y lectora y grabadora de CD /DVD, teléfono, una radio, un grabador y una máquina fotográfica digital. Fabián Debesa, Director de la Unidad de Prensa, considera que necesitarían un aparato de TV con conexión a un servicio de Cable (Debesa, entrevista personal, 06/03/2007). En cuanto al presupuesto, la Universidad se encarga del pago de los sueldos de los trabajadores de la Unidad, que no tiene caja chica. Los materiales e insumos de trabajo se solicitan mediante notas escritas a Secretaría de Extensión.

La Unidad de Prensa se ocupa de difundir la información del área Presidencia y de toda la UNLP por los medios de comunicación gráficos, radiales, televisivos, portales de información y medios específicos. Se encarga de generar noticias, atender a la demanda de los medios y elaborar parte de las estrategias utilizadas para lograr un impacto de las temáticas universitarias en los medios de comunicación masivos. Oficia de intermediaria entre los medios y las unidades académicas y otras dependencias. También provee de contenido periodístico al Portal Universitario, conforma diariamente un archivo (digital desde el año 2005) con la información que aparece en los medios gráficos locales y nacionales sobre la UNLP; y confecciona y envía un newsletter diario matutino con la información de los diarios locales y nacionales referidas a la UNLP en particular y a las universidades en general, que llega a todos los funcionarios de Presidencia, de las facultades, de los institutos de investigación de la UNLP y de los gremios docente – ADULP- y no docente –ATULP-, con un mailing de unas 800 direcciones, en constante crecimiento.

#### Dirección de Contenidos Multimediales (DCM)

La Dirección de Contenidos Multimediales fue creada en el año 2005 y tiene como misión producir, elaborar y coordinar contenidos de información universitaria para los diferentes formatos y soportes de comunicación de la UNLP, sean estos radiofónicos, gráficos, audiovisuales o virtuales. También se ocupa de coordinar y articular la circulación

de esos contenidos entre las áreas mencionadas en este apartado, programar campañas de comunicación, unificar criterios entre los mensajes emitidos desde las distintas áreas de Presidencia y de las facultades, y generar y sostener los vínculos con las áreas de comunicación de las facultades. La dirección tiene a su cargo la edición de 'La Palabra Universitaria', el periódico institucional de la Universidad, la producción de 'Bitácora', el espacio radial institucional de divulgación científica, la coordinación del ingreso de contenidos al Portal Web y la coordinación en la organización de encuentros de comunicación institucional con referentes de universidades argentinas y de otras instituciones.

El área cuenta con una periodista, Directora responsable, con un periodista contratado y una pasante. Funciona en una oficina recientemente acondicionada del 'nuevo' edificio de la Presidencia, que comparte con la Unidad de Prensa y con la Dirección del Portal Universitario. Cuenta con una PC conectada a Internet y teléfono. En cuanto al presupuesto, la Universidad se encarga del pago de los sueldos de los trabajadores de la Dirección, que no tiene caja chica aunque genera recursos presupuestarios propios a través de las publicidades de 'La Palabra Universitaria'.

#### Dirección del Portal Universitario (DPU)

La Dirección del Portal Universitario se creó en febrero del año 2005 con el objetivo de diseñar y mantener actualizado el sitio web institucional [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar), herramienta de comunicación indispensable en el contexto contemporáneo; y brindar asesoramiento y asistencia técnica a las unidades académicas para el mantenimiento y actualización de sus respectivos sitios web y su articulación con el Portal. Hasta ese momento, la Universidad no contaba con un sitio bien diseñado y actualizado. La DPU diseñó el portal [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar), ingresó contenidos de todas las áreas de Presidencia, linkeó a las páginas de cada facultad y estableció un mecanismo de actualización de noticias en forma coordinada con la Unidad de Prensa. Además articuló el ingreso y la actualización de contenidos con la Radio de la Universidad y las tareas referidas a la comunicación y al soporte informático del sitio con la Dirección de Comunicación Visual.

Una vez puesto en marcha el sitio, el personal de la Dirección se abocó a mantenerlo actualizado, y al asesoramiento a dependencias y facultades para el diseño de sus secciones dentro del Portal, entre otras tareas, tales como la coordinación de la publicación anual de indicadores universitarios y el desarrollo de programas informáticos de comunicación, tales

como la página interactiva para la promoción de posgrados y el programa para la gestión de publicaciones científicas electrónicas con y sin referato.

El área cuenta con un analista de sistemas, Director responsable, y tres pasantes universitarios: un periodista part-time, compartido con la Unidad de Prensa y dos becarios informáticos para el desarrollo de los sistemas y la actualización de los contenidos. Funciona en una oficina recientemente acondicionada del 'nuevo' edificio de la Presidencia, que comparte con la Unidad de Prensa y la Dirección de Contenidos Multimediales. Cuenta con una PC para el trabajo administrativo, que permite la navegación y uso de herramientas de oficina, una PC para el desarrollo, diseño y actualización de contenidos de la página y teléfono. En cuanto al presupuesto, la Universidad se encarga del pago de los sueldos de los trabajadores de la Dirección, que no tiene caja chica. En virtud de la asignación horaria del personal, realizan tareas administrativas durante las mañanas y fuera de horario las actualizaciones, desarrollos y diseños.

#### Dirección de Comunicación Visual (DCV)

La Dirección de Comunicación Visual (DCV), creada en el año 2000 con el objetivo de definir una identidad visual corporativa, y sistematizar las producciones gráficas de la Universidad para afianzarla y reposicionarla desde su imagen, a nivel social e interinstitucional; se ocupa de diseñar material gráfico y digital para la Presidencia en el marco del Programa de Identificación Institucional; y de asesorar en el tema, a las facultades y otras dependencias de la Universidad (ver parágrafo IV.1.2.).

El área cuenta con una diseñadora en comunicación visual –DCV-, Directora responsable, dos DCV contratados, cinco DCV con semidedicación y dos becados; que trabajan en una oficina ubicada en el edificio de calle 51 e/ 8 y 9, que cuenta con una PC, 2 lectoras de CD, una impresora multifunción y teléfono. En cuanto al presupuesto, la Universidad se encarga del pago de los sueldos de los trabajadores de la Dirección, que no tiene caja chica. Su Directora, Mercedes Filpe, explicó que se visualiza cierta desinteligencia entre la canalización y producción gráfica. Se debe, en el caso de las piezas de diseño, al atraso tecnológico que presenta y con que trabaja la imprenta de la UNLP actualmente y en los a veces escasos recursos financieros asignados en muchas oportunidades, para contratar a imprentas particulares la ejecución de estos productos (Filpe, entrevista personal, 21/02/2007).

## LR11 Radio Universidad (RU)

LR11 Radio Universidad fue la primera herramienta de difusión con la que contó la UNLP. Inició sus transmisiones el 5 de abril de 1924 y es la radio universitaria más antigua del mundo. Fue objeto de actos de censura en la década del 40 y sufrió las consecuencias de los sucesivos golpes de Estado. Desde su origen y durante toda esa etapa, la emisora se caracterizaba por una programación centrada en la divulgación científica y la difusión cultural, destinada a un público selecto y vinculado con la Universidad.

A partir de 1983, con el comienzo definitivo de la democracia en la Argentina, comenzó una nueva etapa para RU, tanto en su faz técnica como en su programación (con la adopción de un estilo más periodístico). En 1989 se obtuvo la autorización para instalar y poner en funcionamiento un servicio de FM en la frecuencia 107.5 Mhz. En 1998 la FM inauguró un concepto de programación basado en un perfil musical de rock & pop, información y servicios para universitarios y una cobertura constante de la oferta cultural de La Plata (música, teatro, cine, muestras). En 2002 la emisora fue reequipada: se adquirieron computadoras para todas las áreas de la radio (informativo, programación, edición de sonido, secretaría, los dos estudios, discoteca) y se interconectaron en red. Mediante un convenio con Netverk se estableció una conexión a Internet y la programación de AM y FM comenzó a transmitirse en vivo a través de la web desde el sitio [www.lr11.com.ar](http://www.lr11.com.ar). En el año 2005 se rediseñó la página web y se adquirió nueva tecnología (consolas, equipos de sonido e implementos para mejorar la transmisión). En el año 2007 la radio cuenta con una página web con acceso a su AM y FM, con una revista electrónica de difusión, llamada 'Tinta de Radio' y con 'El archivo de la Palabra' con las voces de los personajes más importantes del siglo XX, espacio premiado en los años 2006 y 2007 con el 'Martín Fierro' en el rubro 'documental'. Además produce DVDs documentales de la institución y musicales de promoción de grupos de rock de la región e integra la red Aruna -Asociación de Radios Universitarias de la Argentina- integrada por unas 30 emisoras.

La radio se caracteriza, en la AM 1390, por su perfil periodístico universitario, regional y de interés general, y en la FM, por su perfil musical para oyentes jóvenes y universitarios. Con esos perfiles, los objetivos de LR11 son difundir la actividad académica, científica, de extensión, artística y cultural de la Universidad, y brindar información útil y servicios a los estudiantes de todas las facultades.

El área cuenta con un Licenciado en Comunicación, Director responsable, 60 personas en planta permanente, 10 contratados entre personal técnico y periodistas y 30 becados que

desempeñan diferentes funciones periodísticas. Funciona en dos edificios: su Planta Transmisora en Lisandro Olmos y los estudios centrales en Plaza Rocha de La Plata. En ambos casos se trata de edificaciones antiguas, que necesitan de un trabajo regular de mantenimiento. El edificio de Plaza Rocha cuenta con áreas de servicio informativo, edición, producción, discoteca, tres estudios de radio (dos de AM y uno de FM), un sector administrativo y una oficina de dirección.

Cuenta con el equipamiento necesario para sus estudios de AM y FM (consolas, compacteras, caseteras, parlantes, amplificadores, moduladores, ecualizadores, computadoras, micrófonos, auriculares, etc.) y una red de PCs interconectadas (en el servicio informativo, edición, producción y discoteca) que sirven de apoyo para el trabajo radial. En cuanto al presupuesto, la Universidad se encarga del pago de los sueldos de los trabajadores de la Radio, y además le otorga un presupuesto anual de \$ 136.243 destinados a equipamiento, servicios, insumos y contratos. La radio por su parte genera otros \$ 84.000 por publicidad y venta de espacios.

#### Editorial Universitaria (EDULP)

La Editorial Universitaria fue creada en el año 1987, con el objetivo de brindar apoyo académico a la labor docente, de investigación y de extensión universitaria que desarrolla la Universidad Nacional de La Plata y promover y difundir las realizaciones culturales argentinas en el ámbito de las artes, las ciencias y la literatura, a través de la producción editorial y de las actividades vinculadas a ella como la impresión, distribución, comercialización, de libros, revistas, publicaciones científicas, de divulgación y de enseñanza.. Hasta el momento cuenta con más de 250 títulos editados (aunque esos números no son precisos pues no existe un registro histórico completo<sup>181</sup>) y sus ediciones incluyen obras didácticas para la enseñanza de grado y posgrado, trabajos de investigación, materiales de divulgación técnico-científica, poesía y narrativa, entre otros contenidos.

En el período de análisis (2004-2007) se registró un crecimiento importante del número de publicaciones con 83 títulos editados, en el año 2005 se creó un nuevo fondo editorial de \$150.000 a través de un subsidio, en el año 2006 se renovó su edificio en forma integral. Además, a principios del 2006 se firmó un Convenio con la Dirección de Imprenta de la Provincia de Buenos Aires (DIEBO) que permite realizar parte de las producciones editoriales de la UNLP y folletería institucional a través de sus instalaciones, lo que implica

---

<sup>181</sup> El único registro oficial muestra que, desde el año 1995 al año 2007 inclusive se editaron 197 títulos (EDULP, 2007)

un ahorro en los costos de impresión y consecuentemente la posibilidad de incrementar la producción editorial y en el año 2007 se presentó, en el Portal de la UNLP, la página web de la editorial [www.unlp.edu.ar/editorial/](http://www.unlp.edu.ar/editorial/), con sus novedades, catálogo, distribuidores y formas de presentar los trabajos para su publicación.

El área cuenta con una periodista y doctora en comunicación, Directora responsable, una coordinadora general, un asesor editorial, cinco correctores (2 de planta permanente y 3 becados), tres diseñadores, un encargado de la distribución y un ordenanza. Funciona en una casa perteneciente a la UNLP en 47 n° 380, que tiene tres oficinas -en una de ellas se realizan las presentaciones de las publicaciones-. Cuenta con tres PC para editar, una conectada a Internet, dos PC para trabajos en general, dos teléfonos con una misma línea y una impresora multifunción. Los diseñadores, por su parte, trabajan con equipamiento y espacio físico propios y la Universidad les provee tonner y papel. En cuanto al presupuesto, la Universidad se encarga del pago de los sueldos de los trabajadores de la Editorial y destina \$ 50.000 al año para el pago de contratos adicionales e insumos y la Editorial genera recursos presupuestarios propios provenientes de la venta de libros que se depositan en la cuenta de UNLP, con su respectiva factura y se van utilizando para nuevas publicaciones.

#### **IV.1.3.3.2. Los dispositivos de comunicación**

El Boletín Informativo de la Unidad de Prensa de la UNLP

La Unidad de Prensa realiza, desde el año 2004, un newsletter diario en base a la recopilación de noticias sobre la UNLP y sobre el ámbito educativo argentino, publicadas por los diarios 'El Día', 'Hoy', 'La Nación', 'Clarín' y 'Página 12'. Cuenta con un diseño visual simple, en Dream Weaver, transcribe los primeros párrafos de cada artículo y ofrece el link a la fuente para leerlo completo. Como anticipamos, en la Presidencia de la UNLP, el newsletter se envía por e-mail a más de 800 contactos entre los que están autoridades de la UNLP, facultades, medios de comunicación local y consejeros superiores entre otros (ver párrafo IV.1.3.3.1.).

El Director de la Unidad de Prensa, Fabián Debesa, dijo: “Evidentemente, el Boletín Informativo de la Oficina de Prensa de la UNLP se convirtió en una herramienta de información importante, porque cuando no se envía o cuando algún destinatario cambia su dirección de mail, nos avisa para poder seguir recibéndolo. Además, a través de su realización pudimos observar cómo crecieron las publicaciones de noticias vinculadas a la UNLP en los medios” (Debesa, entrevista personal, 06/03/2007).



El Boletín también publica gacetillas de prensa difundiendo eventos especiales, actividades, conferencias de la UNLP, que son distribuidas entre los mismos destinatarios; y muchas de estas gacetillas se ingresan como noticia en el apartado ‘novedades’ del Portal de la UNLP.

#### El periódico ‘La Palabra Universitaria’

El mensuario ‘La Palabra Universitaria’ es un suplemento de 8 páginas tamaño tabloide, en blanco y negro, realizado por la Dirección de Contenidos Multimediales, que comenzó a distribuirse gratuitamente en mayo del año 2005, el segundo domingo de cada mes, con el diario ‘El Día’ de La Plata, cuya tirada ese día, es de 60.000 ejemplares. Luego de su distribución con el diario, un remanente de 5.000 ejemplares se reparte en las facultades, colegios y dependencias de la UNLP.

En las últimas décadas, la UNLP tuvo experiencias discontinuas de periódicos institucionales que comuniquen las líneas de gestión y generen espacios de debate de las políticas universitarias. En contraste, ‘La Palabra Universitaria’ se editó sin interrupciones hasta el día de hoy y se ha convertido en el periódico que más tiempo se ha sostenido en la historia reciente de la institución y el de mayor proyección en la comunidad (los anteriores eran de distribución interna), debido a la capacidad de llegada del diario ‘El Día’ en la región.

Incluye casi siempre seis artículos: una nota de tapa a doble página, cuatro notas de una página y una contratapa de media página. En general, su contenido se estructura de acuerdo a los cinco ejes del Plan Estratégico (una nota por cada uno: enseñanza, investigación, extensión, gestión y relaciones institucionales) y una nota de color (cultura, servicios, etc.) en la contratapa.

El periódico refleja la diversidad de visiones que conviven en la UNLP, otorgándole espacio (en entrevistas, citas y columnas de opinión) a autoridades, docentes, investigadores, estudiantes, graduados y no docentes de todas las unidades académicas. Patricio Lorente, Prosecretario de Bienestar Universitario de la UNLP, dio un ejemplo de la proyección del suplemento:

*A nuestra Secretaría le han servido particularmente un par de números que fueron dedicados exclusivamente a la política del área y hemos notado un rebote importante, reflejado en una mejor comprensión del alcance de los servicios que brindamos y una mayor orientación para su uso. Por otra parte, comunicar mensualmente al conjunto de la ciudadanía cuestiones universitarias afianza el rol*

*institucional que tiene la propia Universidad en la ciudad (Lorente, entrevista personal, 14/02/2007).*

El Portal Universitario [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

El Portal Web de la UNLP fue diseñado y lanzado en el año 2005 y hoy es el artefacto de comunicación informativa más utilizado por la UNLP. Es administrado por la Dirección del Portal Universitario, que trabaja en forma articulada con la Unidad de Prensa, la Dirección de Contenidos Multimediales y la Dirección de Comunicación Visual y se alimenta de contenidos que provienen de diversas fuentes universitarias, como Secretarías, facultades, institutos, colegios y otras dependencias. En el último período anual de nuestra investigación –junio 2006 – mayo 2007, el sitio registró 864.702 visitas, con un promedio de 2.370 visitas diarias, observándose un acelerado y constante crecimiento desde su inicio.

Sobre la página, el Prosecretario de Extensión Universitaria de la UNLP, Diego Delucchi afirmó:

*Es una página web a la que constantemente se le va incorporando mayor visibilidad, mayor dinamismo y tecnología. Es un portal alimentado, integrado y enlazado. Desde el 2005, año de su creación hasta ahora, hemos más que duplicado la cantidad de visitas. Tenemos casi 2.500 visitas diarias, con picos de 6.000, mientras que cuando la página no estaba aggiornada, había menos de 500 visitas por día. Con noticias e información institucional, con un vínculo ida y vuelta con los estudiantes sobre todo, con visitas crecientes de extranjeros. Es uno de los instrumentos que más ha crecido y que más va a seguir creciendo (Delucchi, entrevista personal, 15/02/2007).*

De diseño dinámico, la página ofrece información institucional completa, presenta la oferta académica de grado y posgrado (con links a todas las facultades<sup>182</sup>), una sección de noticias y novedades actualizada diariamente que ocupa el centro de la pantalla, servicios para alumnos y graduados, los alcances del plan estratégico e información estadística, información administrativo /financiera, la normativa completa (Estatuto, actas y resoluciones del Consejo Superior) numerosos links a dependencias, programas e institutos de investigación de la UNLP y otros sitios de interés, y encuestas para que el usuario exprese su opinión sobre temas universitarios, entre muchos otros.

Para ejemplificar los niveles de desagregación de sus secciones, tomamos como ejemplo aquellas dedicadas a investigación y a extensión. El link a 'Investigación y Transferencia' se

---

<sup>182</sup> Parte del trabajo de la Dirección del Portal Universitario tiene que ver con la asistencia en el tema Web a las Facultades, y distintas instancias de articulación con las mismas. Se realizan reuniones con los coordinadores de las páginas Web de cada unidad académica para procurar establecer cierta homogeneidad en algunos elementos visuales que aparecen tanto en los sitios de cada Facultad como en el material gráfico utilizado en la gestión de la comunicación institucional.

divide en tres: La página de la Secretaría de Ciencia y Técnica; la investigación y transferencia en las facultades (enlace con los sitios web de cada facultad donde se explican los proyectos de investigación de cada unidad académica) y los proyectos de investigación del Programa de Incentivos (se encuentra desactualizado). En cuanto a la opción 'Extensión', se divide en cuatro: la información institucional (Concepto, Misiones y Funciones, DAFO y Plan de Gestión), alcances de las dependencias (Proyectos, Municipios, Oportunidades Laborales, Cultura, Editorial, Contenidos Multimediales, Radio, Portal Universitario, Comunicación Visual, Discapacidad y Red de Museos); la información sobre las actividades de la Secretaría (convocatoria de proyectos de extensión, planes de capacitación, cursos, programas de vinculación con el graduado, talleres de capacitación para la búsqueda de empleo, conclusiones del Encuentro de Comunicación Institucional en Universidades Públicas, 'La Palabra Universitaria' periódico mensual elaborado por el área, etc.); la extensión en las facultades (enlace con los sitios web de cada facultad donde se explican los proyectos de extensión de cada unidad académica) y la actividad de las 33 cátedras libres.

Rubén Vaena, Director del Portal Universitario, sostuvo:

*Es necesario incorporar nuevos elementos tecnológicos que permitan ampliar la llegada del Portal a la sociedad, como así también desarrollar acciones tendientes a lograr la mejora en los niveles de acceso al sitio. Para esto se hace necesario generar hechos que posibiliten el acceso al Portal de los diferentes sectores de la comunidad universitaria mediante la implementación de servicios destinados a los mismos: mantener permanentemente actualizados los contenidos del Portal y articularlo con las distintas unidades académicas; impulsar la concreción de sitios de las diversas actividades y dependencias de la UNLP y ser un canal de difusión de las actividades del conjunto de la Universidad (Vaena, entrevista personal, 14/03/2007).*

Según un informe realizado por la Dirección del Portal Universitario acerca de su evolución en los dos primeros años de gestión, a partir del lanzamiento del Portal, en mayo del año 2005 y hasta mayo del año 2007, mes en que concluye nuestro período de análisis, se verificó un constante crecimiento: En el primer año, el número de visitas fue de 701.318 y en el segundo año fue de 864.702. Si se toma por año calendario y según proyecciones de la DPU, en el año 2005 tuvo 497.143 visitas, en el año 2006 tuvo 840.961 visitas y en el año 2007 proyecta 920.000 visitas.

Los meses pico de visitas son los de noviembre y abril, en los dos años, coincidiendo con los meses de inscripción e inicio pleno de la actividad universitaria respectivamente; alcanzando en noviembre de 2006 el pico máximo con 96.000 visitas.

Si bien el 72% son accesos directos, la incorporación permanente de contenidos al Portal, se refleja en una evolución constante de accesos desde buscadores, con el 20% del total; entre los que se destaca Google (90%) y en menor medida Yahoo con el 6% y MSN con el 2,5%. También ingresan desde otros sitios, con un promedio del 8%, entre los que se destacan Universia (23.082 visitas en el último año), Diario El Día (14.571) y Universidades.org (9.292) sobre un total de 23 buscadores que registran más de 1.000 visitas.

Entre las 15 secciones con más de 10.000 visitas en el trienio, 4 reúnen el 74% del total: Planes de Estudio (27,8%), noticias (18,2%), carreras (16%) e institucional (12%). Otro 16% lo concentran otras cuatro secciones: Concursos del Portal (5%), Plan Estratégico 4,8%, Sorteos de los Colegios (3,2%) y Posgrados (3%).

Desde el lanzamiento del Portal se implementó un sistema de administración de contenidos de manera que las noticias y novedades del cuerpo principal son cargadas de manera descentralizada por Unidad de Prensa de la UNLP de acuerdo a las prioridades que la misma define. Se publican a razón de más de dos novedades diarias (un promedio de 600 novedades anuales).

En el transcurso de estos dos años las novedades del Portal han sido visitadas por más de 235.000 usuarios. Más de 100.000 durante el primer año de gestión y más de 135.000 durante el segundo año. Entre las novedades más visitadas se encuentran la lista de universitarios desaparecidos durante la dictadura, el resultado de las elecciones estudiantiles, la inscripción a las carreras de la UNLP y el listado de los beneficiarios de las becas de ayuda económica, lo que demuestra que el perfil de usuario predominante es el estudiantil.

El Portal Web además de ser el medio de comunicación informativa más utilizado de la UNLP, tanto por su propia comunidad como por el público externo para informarse de sus actividades, es el medio de comunicación de la UNLP, más usado para la participación y el intercambio. Los principales generadores de consultas al sitio son estudiantes de la UNLP o aspirantes a serlo. Durante los dos años de funcionamiento se han respondido más de 7.200 correos electrónicos a la dirección [portal@presi.unlp.edu.ar](mailto:portal@presi.unlp.edu.ar), que por día recibe entre 15 y 20 mails, a los que se suman los espacios de intercambio que aparecen en el sitio como las encuestas: En los 24 meses que transcurrieron desde el lanzamiento, se han puesto en la Página Principal del Portal, 14 encuestas, con una participación de más de 43.000 usuarios.

Además se va transformando en una herramienta sólida de comunicación organizativa para la gestión de trámites, por parte de aspirantes, alumnos, docentes, no docentes, investigadores y público en general. En el período analizado se recibieron unas 75.000 inscripciones, presentaciones y consultas de variados servicios, tales como inscripciones a becas de ayuda económica (2006 y 2007), becas de transporte (tanto para micros como para trenes), voluntariado y materias de la Carrera de Formación Docente; suscripciones a novedades y concursos del Portal; y consultas de los resultados de los sorteos para el ingreso a los colegios de la UNLP o de los movimientos de la Tesorería General de la Presidencia (DPU UNLP, 2007).

El nivel de desarrollo del Portal queda confirmado en el Ranking Mundial de Universidades en la web -[www.webometrics.info/index\\_es.html](http://www.webometrics.info/index_es.html)-, que está producido por el Laboratorio de Cibermetría (CINDOC), perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España. El laboratorio actúa como un Observatorio de la Ciencia y la Tecnología en la Red y los resultados del Ranking muestran a las 4.000 principales universidades, según su impacto en la web de todo el mundo.

El objetivo de la investigación es medir el compromiso de las instituciones en la publicación web, cuantificando el volumen de contenidos que generan, su impacto y visibilidad; con un énfasis especial en la producción científica (artículos evaluados, contribuciones a congresos, borradores, monografías, tesis doctorales, informes, etc.) pero también teniendo en cuenta otros materiales como el proveniente de cursos, documentación de seminarios o grupos de trabajo, bibliotecas digitales, bases de datos, multimedia, etc., y la información general de la institución, sus departamentos, grupos de investigación o servicios de soporte y gente trabajando ó atendiendo a cursos.

La metodología de la muestra contempla la utilización de una técnica denominada cibermetría. Para ello, se recopilan datos de la web, se cruza la información con la arrojada por los principales buscadores de la red y se toman en cuenta el tamaño y la cantidad de páginas alojadas bajo el dominio (en nuestro caso unlp.edu.ar) que surgen de las consultas en los citados motores de búsqueda. Además se mide el número total de enlaces externos recibidos, o sea, la cantidad de sitios web externos que generan enlaces a los diversos portales de la UNLP y por último se toma en cuenta la cantidad de 'archivos ricos' o materiales de relevancia académica descargables de los sitios del dominio de la UNLP.

Las mediciones ubican a la UNLP, a través de todos sus portales, en el segundo puesto de Argentina, 19 en América Latina y 773 en el ranking general de las 4.000 principales

universidades; sólo por debajo de la UBA (1<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup> y 361<sup>a</sup>) y por encima de la UNC (3<sup>a</sup>, 43<sup>a</sup> y 1.298<sup>a</sup>), la UNNE (4<sup>a</sup>, 61<sup>a</sup> y 1.601<sup>a</sup>), la UCA (5<sup>a</sup>, 62<sup>a</sup> y 1.622<sup>a</sup>), la UTN (6<sup>a</sup>, 63<sup>a</sup> y 1.632<sup>a</sup>) y la UNR (7<sup>a</sup>, 66<sup>a</sup> y 1.677<sup>a</sup>), por citar las universidades argentinas más destacadas en ese ranking de 4.000 instituciones.

#### LR11 Radio Universidad Nacional de La Plata

Inició sus transmisiones en 1924 y esto la constituye en la herramienta de comunicación informativa con la comunidad universitaria y general, más antigua utilizada por la Universidad para dar a conocer sus actividades, informar y vincularse. Como ya anticipamos, la AM 1390 y la FM 107.5 se diferencian en contenido y estética: La primera se define por un perfil periodístico con atención a temas universitarios y espacios dedicados a algunas facultades y a instituciones, gremios y ONGs; y la FM, por su parte, cuenta con un perfil musical (rock y música joven) y programas con contenidos universitarios, culturales y de derechos humanos (ver parágrafo IV.1.3.3.1.).

De lunes a viernes, la franja matutina de la programación de la AM está conformada por espacios como ‘El cafecito, diario de la mañana’ y ‘Por la radio’, formatos periodísticos informativos con actualización de noticias al instante, columnistas de política, economía, universidad, deportes y móviles en directo. A las doce llega el turno de ‘Mediodía’, un espacio semanal con varias décadas en el aire, que invita a la reflexión y el debate de temas sociales, culturales e históricos. La franja de tarde la ocupa ‘Todos los climas’, un magazine de interés general, actualidad e información sobre literatura, cocina, cine y espectáculos, y a su término ‘Qué pasa, diario de la tarde’, con el desarrollo de los temas que fueron noticia durante el día con opinión, análisis y reflexión. Luego viene ‘Contacto Universitario’, que contiene información y servicios para los estudiantes y la comunidad Universitaria.

Entre la larga lista de programas de emisión semanal pueden destacarse los realizados por colectividades (‘Palabra de Vasco’, ‘Frecuencia Francesa’, ‘Desde Israel’, ‘Desde Italia’, entre otros), Colegios Profesionales (‘Técnicos del Siglo XXI’, del Colegio de Técnicos) y ONGs (‘Entre Redes’, de la Federación Argentina de Apoyo Familiar de Ana Mon) y facultades (‘La hora de la Ingeniería’, ‘Eco de Radio’ de la Facultad de Ciencias Económicas). Algunos de estos espacios cuentan con periodistas y comunicadores entre su staff, pero en varios otros no existen profesionales idóneos en su equipo, lo que incide fuertemente en la calidad de lo que esos espacios ponen en el aire.

La FM está caracterizada por una estética más dinámica orientada a un público joven, en su mayoría estudiantes universitarios y público consumidor de cultura (música, cine, libros). Omar Turconi, Director de Radio Universidad afirma que “su programación se apoya en tres ejes conceptuales: una musicalización basada en el rock como fenómeno cultural; información universitaria y servicios para estudiantes; y una postura de defensa de los derechos humanos, los valores democráticos y la educación pública y gratuita” (Turconi, entrevista personal, 28/02/2007). Los programas diarios (lunes a viernes) son, en la franja matutina, ‘El Bolillero’, actualidad universitaria con una mirada crítica de lo que pasa en la sociedad, en la cultura y en la Universidad. A mediodía ‘No se escucha’, radioteatros humorísticos y música. Por la tarde, ‘El del mono’, programa de interés general; ‘Tomalo con calma’, programa de difusión cultural (literatura, películas, entrevistas); y ‘El de Nando’, programa musical. En el fin de semana tienen su espacio organizaciones como Abuelas de Plaza de Mayo, la agrupación H.I.J.O.S., y Amnesty Internacional filial La Plata.

La Radio cuenta con una página web recientemente rediseñada y con actualización diaria, que ofrece la posibilidad de escuchar en vivo ambas frecuencias vía Internet. Cada departamento y cada programa de la emisora tiene su cuenta de webmail, con la extensión [@lr11.com.ar](mailto:lr11.com.ar).

No obstante su larga historia y los reconocimientos y premios recibidos, tanto la AM como la FM tienen un modesto nivel de penetración en el público de la región, en comparación con las radios capitalinas, aunque ese nivel aumente en el público universitario (estudiantes, docentes y no docentes) atentos a las noticias de su medio y a la información de los quehaceres propios de la institución.

Según una encuesta de 800 casos realizada por Radio Universidad en el año 2004 en la ciudad de La Plata, el 85% de los encuestados escucha radio, el 19,3% de estos casos respondieron que escuchan sólo AM, el 44,41% que escuchan sólo FM y el 36,91% que escuchan ambas frecuencias. En AM, las radios nacionales reúnen la mayoría de las preferencias, siendo la más escuchada Continental (44%), Mitre (15%) y Radio 10 (11%), ocupando las radios locales Provincia (6%) y Universidad (2%) un lugar secundario. En FM, la radio más escuchada es Radio 92 (21%), seguida por FM Cielo (12%) y la 99.1 (8%), mientras que Radio Universidad tiene una audiencia menor (2,5%) (Argañaraz, Judurcha y Zitti, 2004).

## Las ediciones de la Editorial de la Universidad (EDULP)

Las ediciones de la Editorial de la Universidad (EDULP), que publican material científico, pedagógico y literario, se organizaron, a partir del año 2004, de acuerdo a diez colecciones temáticas: Pensamiento Nacional, Naturales, Sociales, Campo Social, Comunicaciones, Ficciones, Chicas de Bolsillo (poesía), Cuadernos de Cátedra, la Revista de la Universidad Nacional de La Plata y Honoris Causa. En el período junio 2004 – mayo 2007 se publicaron 83 títulos.

Para comercializar sus ediciones, la EDULP trabaja con las librerías más importantes de la ciudad de La Plata (13) y de la Capital (11). En el caso de que se solicite material desde el interior del país, la entrega se hace a través de distribuidoras (6) y de las editoriales de las distintas universidades nacionales. En el período de análisis se dejaron 2.696 libros en consignación.

EDULP participa anualmente desde el año 2004, con un stand en la Feria del Libro, además de otras ferias como la Feria del Libro Científico de la UBA, del Libro Universitario de la UNCentro, del Libro de la UNLanus y Expo Universidad de la UNLP, en donde se promocionan y venden ediciones propias, material producido por otras dependencias de la UNLP, y publicaciones de otras universidades nacionales que participan dentro de la Red de Editoriales de Universidades Nacionales, a la cual pertenece la UNLP desde 1997. Para tener una referencia, en el año 2007 vendió 286 libros en la Feria de Libro (EDULP, 2007[1]).

A continuación se enumera la producción en el período 2004-2007 de las colecciones que organizan la producción editorial de EDULP:

- Pensamiento Nacional tiene como objetivo recuperar una serie de estudios y reflexiones de un movimiento social y también teórico que significó una bisagra en la historia Argentina. Reencontrarse con la nueva edición de viejos materiales aporta a la colección un carácter documental imprescindible. Hasta el momento hay editado cuatro títulos, dedicados a Arturo Jauretche, Manuel Ortiz Pereyra, Juan Manuel de Rosas y Homero Manzi.

- Naturales editó cinco títulos en el período, entre compilaciones de artículos científicos y trabajos de divulgación. Sus autores son en todos los casos investigadores de la UNLP, de las Facultades de Ciencias Naturales, Ciencias Agrarias y Humanidades. Los libros remiten a temas como el mejillón dorado, los espacios verdes en el Bosque de La Plata, los suelos



agrarios compactados por tráfico, a metodologías para la investigación del suelo y a plantas transgénicas.

-Sociales es una colección que tiene su punto neurálgico en el pensamiento sobre diversos fenómenos sociales. Desde disciplinas tan diversas como la antropología, la sociología, la literatura, la historia, la música, la economía o la medicina se intenta dar cuenta de la complejidad del hombre como sujeto social y como ser simbólico. Han editado 41 títulos en el período de análisis.

-Campo Social es una colección pensada para el debate de ideas o temas. Articulados por un editor, diversos autores reflexionan sobre un nudo conceptual concreto. Es una colección que apuesta a la diversidad de miradas sobre un mismo objeto. Ha editado seis títulos, con temas vinculados al psicoanálisis, al discurso televisivo, a la temporalidad y al cuerpo y la subjetividad.

- Comunicaciones es una colección que reconoce a la comunicación como una disciplina joven si se la compara con otras más tradicionales, que no obstante, en los últimos treinta años su importancia dentro del campo académico ha crecido en forma geométrica. Esta colección da cuenta de los conceptos y núcleos teóricos que se están debatiendo en la actualidad. Se han editado 4 títulos a la fecha.

- Ficciones avanza sobre un campo poco explorado por las publicaciones universitarias. Esta colección tiene como objetivo la edición de novelas, cuentos y poesías, sin responder a la urgencia del mercado. En este sentido se publica a autores noveles cuyos materiales muchas veces son desechados por las grandes editoriales, por el solo argumento de que no son conocidos o por no tener ningún material previo en librerías. Editó hasta la fecha tres títulos de la serie Poesía, seis de la serie Novelas y uno en la serie Cuentos.

-Chicas de Bolsillo y Chicos de Bolsillo es una colección de poesía que edita en formato económico poemarios de jóvenes escritores. Ha editado ocho títulos.

-Cuadernos de Cátedra edita libros con material teórico y práctico dirigido a alumnos de carreras de la UNLP. Ha publicado tres títulos: 'Sistemática biológica: fundamentos teóricos y ejercitación', 'Manual del ingresante a la Carrera de Medicina' y 'Guía teórico-práctica de Matemáticas, Física, Química y Biología'.

-La Revista de la Universidad es una publicación de edición irregular, con artículos de reflexión y debate sobre temas vinculados a la educación superior. Su primer número salió en septiembre de 1957 y ha editado en su historia 34 ejemplares, el último en 2007. En el

marco de esta Colección, se publicaron dos números en el período, además, en el año 2006 se publicó el ‘Plan Estratégico de la UNLP, período 2004-2007’ y en el año 2007, el ‘Anuario estadístico 2006. Informe anual comparado de indicadores de la UNLP’.

-Por último, *Honoris Causa* es la colección más reciente, iniciada en el año 2007, destinada a publicaciones de personajes distinguidos con ese título por la UNLP, con una publicación en el período (EDULP, 2007).

### La Expo Universidad

La UNLP es una institución por naturaleza, generadora de eventos académicos, científicos y culturales, locales, provinciales, nacionales e internacionales. Aunque no se llevan registros, un repaso por la agenda de la Presidencia y de las facultades muestra un promedio de 150 eventos anuales de los cuales 50 son nacionales o internacionales.

Entre estos espacios de comunicación informativa y participativa, se destaca la Expo Universidad, pensada como un espacio síntesis de encuentro anual entre la universidad y la comunidad, que busca transformarse en un punto de referencia académica, científica y cultural para ambas. Su objetivo es alentar la difusión de conocimientos producidos por nuestra universidad; 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 e 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.

“Entre el 26 de agosto al 6 de septiembre del 2002, en el Pasaje Dardo Rocha se llevaron a cabo las Primeras Jornadas de vinculación de la Universidad con la Comunidad, denominadas Expo Universidad. Estas jornadas fueron declaradas de Interés Legislativo Provincial por Resolución d/1751/02-03 y de Interés Municipal por Decreto n° 86 del Concejo Deliberante, en el que además se reserva el Pasaje Dardo Rocha para las próximas ediciones anuales ‘según previo acuerdo con las autoridades de la U.N.L.P.’”(SEU UNLP, 2004: 16).

A partir de ese año y en forma ininterrumpida se realiza este megaevento anual de doce días de duración, de 9 a 21 hs. Se cumple con un intenso programa que reúne unas 20 exposiciones temáticas, unas 150 conferencias, seminarios, mesas redondas y cursos, con

un promedio de 300 expositores, y unos 50 eventos culturales de los que participan como protagonistas unas 500 personas. La primera Expo convocó unas 4.000 personas y la última relevada en el período de investigación (2006) unas 30.000.

De la organización programática participan representantes de la Presidencia, de los colegios universitarios y de todas las facultades y de la organización operativa participan unas 30 personas. Se realizan en el Pasaje Dardo Rocha, centro cultural de la ciudad dependiente de la Municipalidad, del que se utilizan en forma continua y simultánea seis salas: la sala Auditorio (300 butacas, 400 personas), la sala Polivalente (150 personas) y la sala “Cine Select” (150 personas) en el 1º piso y las salas Vicepresidencia (100 personas), la sala de Teatro A (200 personas) y la de Teatro B (60 personas) en el 2º piso. Las exposiciones permanentes se ubican en la nave central, los halls de calle 7 y calle 6, las galerías de la planta baja, el hall de calle 49, el hall de calle 50 y la sala del Mugado –Museo y Galería de Fotos-.

En el período de nuestra investigación se realizaron tres encuentros: 2004, 2005 y 2006, destacándose el año 2005, que estuvo atravesado por las actividades de conmemoración del Centenario de la UNLP, con una agenda anual “que incluyó cerca de 400 eventos científicos, académicos y culturales, como asimismo Jornadas de debate de los grandes temas de esta Universidad<sup>183</sup>” (SEU UNLP, 2006: 140).

#### **IV.1.3.3.3. Las estrategias de relación con los medios de comunicación**

*La universidad y los medios de comunicación deben encontrar nuevas formas de vinculación. No solamente garantizando un debate conciente de las problemáticas universitarias y generando noticias que lleguen a esos temas centrales que causan los conflictos, sino también retroalimentándose con información que permita una comunicación más fluida entre ambas instituciones. Es importante que los medios y las universidades se hagan aportes mutuamente, más aún en períodos de crisis y turbulencias políticas, ya que, como se señaló al comienzo, actúan como instituciones centrales dentro de un sistema democrático.*

*Los medios son el mejor instrumento para ‘instalar’ socialmente la relevancia de una educación superior pública de calidad (Guerrero, Mendoza Padilla et al, 2002: 6).*

En el caso de la Presidencia de la UNLP, es la Unidad de Prensa la que centraliza el vínculo con los medios de comunicación y difunde entre éstos los temas de interés informativo, tanto de actualidad política universitaria, actividad institucional y servicios, como investigaciones, innovaciones, avances científicos y proyectos de extensión. La

---

<sup>183</sup> Esto incluyó una serie de producciones específicas del centenario, entre las que se destacan el desarrollo de una marca identitaria, el libro institucional del centenario, el CD doble de los elencos estables y el CD interactivo con imágenes y voces del centenario.

estrategia de difusión, que esta área planifica y lleva adelante, se basa en que la información llegue a publicarse en las secciones de 'Interés general' o 'Sociedad' de los medios locales.

Una serie de entrevistas con diversos funcionarios de la Presidencia, indagando sobre la relación de sus áreas con los medios, muestra que la UP cumple un papel fundamental en la mediación, el ordenamiento y el tratamiento periodístico de la comunicación informativa a través de los medios no universitarios, más allá de la relación directa de estos con el funcionario, si la noticia lo requiere.

El Prosecretario de Extensión Universitaria, Arquitecto Diego Delucchi, se refirió a la posición de Presidencia con los medios gráficos:

*Hay un canal de diálogo institucional fluido con los diarios locales. El Presidente de la Universidad dialoga directamente tanto con el director del diario El Día y con la directora del diario Hoy, que definen la política editorial como con los periodistas encargados. Y tanto el Presidente, como el Vicepresidente, el Secretario General y los funcionarios ofrecen una relación aceitada para poder tener un buen flujo de información y creo que esa predisposición está dando resultado (Delucchi, entrevista personal, 15/02/2007).*

Desde la Secretaría de Asuntos Académicos, la Dra. María Mercedes Medina define la relación de su área con los medios a través de la Unidad de Prensa:

*Se deciden los temas que deberían tomar estado público, se envía la gacetilla por e-mail a la UP y ellos evalúan el valor periodístico de la información y la oportunidad de difundirla. Algunos de los temas que les interesa publicar son, por ejemplo, la aprobación de un nuevo proyecto, la apertura de la inscripción a la especialización en docencia universitaria, llamados a concurso. Circunstancialmente, el lanzamiento de una actividad destacada que se realiza a través de la Secretaría. Los medios llaman, aunque no con frecuencia, a la Secretaría directamente, o al celular de la Secretaría, generalmente para temas que no son de urgencia. En general, los medios locales le están otorgando mayor espacio a los temas universitarios y en particular, a aquellos que están vinculados a las áreas de la Presidencia. Cuando se trata de un tema que el medio decide publicar, solicitan los datos o realizan entrevistas y luego deciden el contenido. Si, por el contrario, el tema lo promueve la Universidad, el tratamiento mediático y el espacio que se le destina depende del interés del medio, del espacio del que dispongan, que en general, no es muy grande, de los otros temas que entran en la selección. La prensa busca además temas conflictivos y los tiempos son los tiempos de los medios (Medina, entrevista personal, 12/02/2007).*

Desde la Secretaría de Administración y Finanzas, la contadora Mercedes Molteni, comenta la estrategia de prensa de su área:

*La estrategia es fomentar vínculos fluidos con los periodistas de los medios para asegurarse que la información sea precisa y su tratamiento no perjudique injustamente a la institución. Porque cuando te quieren matar te matan, aunque vos les digas 'se aumentó el sueldo', el título de la nota es 'paro docente...'; pero creo que la relación de la universidad con los medios en general ha mejorado. Cuando hay una información que uno quiere dar, la trasladamos al área de Prensa y le explicamos qué es lo que queremos informar y ellos arman una gacetilla, nosotros la revisamos porque el tema nuestro es muy técnico, y se publica en la página de Internet y la Unidad de Prensa se la hace llegar a los distintos medios.*

*Generalmente cuando hay una noticia de tipo salarial no se difunde solo a través de la UP, sino que los medios vienen por acá, –Radio Universidad seguro que me llama y viene Multicanal-. Cuando hay una noticia a nivel nacional, viene el medio. Los medios de comunicación tienen un contacto directo con nosotros, aunque comunmente no sale más de una o dos noticias del área en el mes. Diario Hoy, el Día, Radio Universidad son tres que tengo identificados en el celular.*

*Hay cuestiones de la administración que nos interesa comunicar, sobre todo cuando hay alguna noticia que afecta a los empleados, porque básicamente el presupuesto de la universidad es sueldos (92%); como la firma de algún acuerdo paritario que va a llevar un beneficio a los trabajadores, ya sea del sector docente como del no docente, o cuando se toma algún tipo de resolución singular como la firma de la prórroga del convenio con el IOMA o con el Banco Nación.*

Mercedes Molteni grafica la relación de su área con los medios mediante una anécdota:

*El Ministerio de Educación había elevado al Congreso la planilla de presupuesto del 2005, Carlos Carrizo de Radio Universidad me hace una entrevista y digo: ‘Con lo que salió en la planilla, la UNLP el año que viene no va a poder pagar los sueldos de acuerdo a los aumentos que ya dio el gobierno’. Esa entrevista la toma Clarín Digital, se entera el Ministro de Educación, verifica el error de la planilla, se arma un flor de lío y como consecuencia el Poder Ejecutivo terminó modificando el proyecto de Ley ya enviado. Modificaron el proyecto a partir de una declaración mía. Ese fue un hecho bien de los medios (Molteni, entrevista personal, 14/02/2007).*

El Portal Universitario también cumple su rol, en la medida en que los medios de comunicación lo utilizan permanentemente como fuente de información. El Prosecretario de Bienestar Universitario, Patricio Lorente se refiere a su utilización:

*Para fomentar nuestra relación con el afuera, con la sociedad en general y la comunidad universitaria en particular, nuestra Prosecretaría utiliza de manera bastante intensa el portal web de la universidad y la Unidad de Prensa. Hacemos gacetillas porque muchos de nuestros temas tienen impacto masivo en el estudiantado, como el seguro de salud, el comedor universitario o las convocatorias a becas. Cuando comunicamos, lo hacemos por medio de la UP pero cuando los medios lo solicitan, tenemos una relación directa, sin mediación de la Unidad de Prensa.*

*Sea cual fuere el tema, los atiendo yo, como prosecretario. Los directores tienen salida a los medios en forma más acotada a temas específicos y cuando los medios los requieren específicamente a ellos. Sin embargo en general, cuando hay una inquietud de la prensa y es necesario referenciar una primera interlocución, me toca a mí por una cuestión de generar una referencia institucional lo más unívoca y precisa posible (Lorente, entrevista personal, 14/02/2007).*

El arquitecto Nizan, Prosecretario de Planeamiento, Obras y Servicios explica su dinámica de trabajo con la Unidad de Prensa:

*Nosotros le podemos pedir a la UP que saque alguna información que consideramos importante o a la inversa, la UP nos solicita información para actualizar los avances en proyectos, obras o reparaciones. Tenemos una relación muy fluida con la UP y además, los medios se comunican por lo menos cada quince días. El diario El Día es el que más llama por temas como el inicio o el avance de obras, servicios de mantenimiento en los colegios universitarios o facultades, o temas de seguridad edilicia. También toman contacto Radio Universidad, algunas FM y el Canal 5 a través del programa Debate Universitario que me han convocado varias veces. La televisión es la que más nos convoca.*

*Nos interesa comunicar la evolución de las obras y de las tareas de mantenimiento y seguridad edilicia y las aclaratorias que creemos necesario hacer respecto de ciertas formas de encarar la noticia*

*por parte de la prensa: Por ejemplo comentan 'esta en crisis la red de gas de la UNLP'...y en realidad no está en crisis, sino que se rebizo toda la red de gas para ponerla en condiciones, se instaló y está funcionando bien...nos interesa poder aclarar algunas cuestiones que a veces la prensa expresa en forma sensacionalista. Algunas veces a ciertos medios les resultan más importantes las catástrofes que las inauguraciones (Nizán, entrevista personal, 15/02/2007).*

El Doctor Horacio Falomir, Secretario de Ciencia y Técnica de la UNLP, respecto de la relación de su área con los medios comenta:

*Si son los medios los que solicitan la información, si requieren una opinión, en general hablo yo, y si la requisitoria necesita de algún especialista la derivamos. Si es a nosotros a quienes nos interesa difundir la noticia, utilizamos la UP. En general, nuestra relación con los medios apunta a exponer los avances científicos de la UNLP. En 'La Palabra' hemos opinado tanto desde la Secretaría, como de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Universidad y desde la Comisión de Investigaciones Científicas y Tecnológicas del Consejo Superior. Y en varias ocasiones, tanto La Palabra como el diario El Día, nos han solicitado información sobre grupos que estuvieran haciendo desarrollos que pudieran generar un interés inmediato de la sociedad, y así es como han salido notas como la de las baterías solares que se están haciendo en el INIFTA para los proyectos de satélites propios de Argentina y tantas otras (Falomir, entrevista personal, 19/02/2007).*

Como anticipamos en el apartado de este parágrafo que describe la estructura institucional de la comunicación en la Presidencia de la UNLP, desde la Unidad de Prensa se realiza un archivo digital del tratamiento que los medios gráficos locales y nacionales realizan sobre noticias de la UNLP, con el objetivo de analizar e identificar cuales son los criterios que convierten en noticiable un hecho universitario, para contribuir a establecer nuevas estrategias de comunicación institucional a partir de conocer los requerimientos de los medios y la importancia que le otorgan a ciertos y determinados temas.

El último documento de trabajo producido por la Unidad de Prensa de la UNLP es un relevamiento de las noticias que mencionan a la UNLP, registradas en el período comprendido entre junio de 2004 y mayo de 2007 en los diarios 'El Día' y 'Hoy' de La Plata, y en los diarios nacionales 'La Nación', 'Clarín' y 'Página 12', que usaremos como base documental principal del análisis del vínculo de la UNLP con los medios, realizado en este parágrafo.

El relevamiento realizado por la UP, es un trabajo de procesamiento y evaluación de los contenidos de notas, informaciones, opiniones, editoriales, noticias e informes especiales editados en los medios mencionados; los midió en número de noticias y en cm<sup>2</sup> y los comparó mensual y semestralmente.

Clasificó la información de acuerdo a la fuente en dos categorías: La información generada por la UP y la información generada por iniciativa propia de los medios; de acuerdo con el formato periodístico y la ubicación editorial que los medios asignaron para

el tratamiento de los temas, clasificó la información en dos categorías: 'Tapa' y 'Opinión /Editorial'; y de acuerdo a los contenidos, clasificó la información en tres categorías: 'Investigación, Académica y Extensión'; 'Gestión y Servicios' y 'Política'. La primera categoría a su vez se dividió en 'Ciencias Exactas' y 'Humanísticas', con un criterio no convencional, pero que sirvió para ordenar la investigación.

Para justificar este criterio se incluyó dentro de las unidades académicas de 'Ciencias Exactas' a aquellas que dictan carreras que tienen en sus programas de estudio prevalencia o presencia importante de asignaturas como matemáticas, física, química, biología y contabilidad. Entonces quedaron en este apartado las facultades de: Ciencias Exactas, Ingeniería, Informática, Observatorio; Veterinaria, Arquitectura, Ciencias Naturales, Medicina, Agronomía, Odontología y Ciencias Económicas. Y en el grupo de 'Humanísticas' están incluidas: Humanidades, Derecho, Periodismo, Bellas Artes, Trabajo Social y Psicología. También en este último ítem fueron incorporadas las informaciones sobre actividades de 'Investigación, Académica y Extensión' producidas y desarrolladas por los cinco colegios universitarios del sistema de pregrado de la UNLP.

La superficie dedicada a la UNLP en los diarios locales durante el período junio 2004 – mayo 2007, no ha tenido variaciones anuales ni estacionales significativas, ya que las noticias relacionadas con los eventuales fracasos o avances del estudiantado, las polémicas por los sistemas de ingreso y el tratamiento del presupuesto, que son los grandes generadores de noticias durante el primer semestre, compensan la actividad académica en general, que crece durante el segundo semestre en encuentros, intercambios y debates a la que se suman las elecciones anuales estudiantiles y la Expo Universidad. En general, podemos considerar que existe en los diarios locales, un nivel alto y constante de menciones y presencia mediática de temas relacionados con la universidad y la vida universitaria.

Según el relevamiento de la UP, en el período junio 2004 – mayo 2007, el diario El Día asignó un promedio anual de 204.000 cm<sup>2</sup> y 764 notas, a las noticias referidas a la UNLP; y el diario Hoy un promedio anual de 238.000 cm<sup>2</sup> y 610 notas. Esto indica que en período de análisis se producen alrededor de 4 noticias diarias referidas a la UNLP en los diarios locales.

En cuanto a la fuente, la cantidad de noticias generadas por la UP tampoco marca diferencias con las que los medios generan por iniciativa propia. El número de noticias generadas por la UP tuvo un promedio de 692 por año, mientras que la cantidad de noticias

no generadas, o generadas por los medios locales relevados, tuvo un promedio de 684. Sin embargo, el espacio asignado a las noticias generadas por la UP fue de 171.600 cm<sup>2</sup> de promedio anual, mientras que el asignado a las noticias que los medios generan por iniciativa propia fue de 271.200 cm<sup>2</sup>.

Esto indica que los diarios locales a pesar de tener asignado un espacio fijo diario considerable para los temas vinculados con la vida universitaria, y que por cuestiones editoriales, siempre priorizan, privilegian y amplifican las producciones propias; toman prácticamente toda la información que la UNLP envía, la que es capaz de equiparar su propia capacidad para identificar información de interés y ésta ocupa el 40% del total de espacio asignado a las noticias universitarias.

Es interesante analizar el interés de los medios por la noticia de acuerdo a su contenido. En la información no generada por la UP, la cantidad de noticias de ‘Enseñanza, Investigación y Extensión’ son en promedio el 29% del total (y de éstas, las orientadas a las ‘Ciencias Exactas’ son el 58% y las orientadas a las ‘Humanísticas’ son el 42%). Las noticias de ‘Gestión y Servicios’ son el 5% del total y las noticias de ‘Política’ son el 66% del total.

Se observa que las cuestiones de ‘Enseñanza, Investigación y Extensión’ (tanto las provenientes de Exactas como las de Humanidades) muchas veces resultan de interés periodístico y siempre tienen un lugar en las páginas de ‘Interés General’ o ‘Sociedad’, no necesitando impulso oficial.

Por el contrario, las notas de ‘Gestión y Servicios’ (actos, congresos, obras, servicios para estudiantes, docentes, no docentes) no motivan por sí mismas el interés de los medios: La UP tiene que salir a mostrarlas y ‘venderlas’ de manera tal de generar atractivos en las redacciones de los diarios; puesto que mientras que para una institución, la realización y organización de una actividad oficial puede resultar de trascendencia clave en lo interno; ese mismo evento, para un diario no representa –por si mismo- más que una actividad de rutina; excepto que en el marco de ese acontecimiento, alguien exponga una noticia referida a cuestiones políticas, anuncios, o –en el caso puntual de una Universidad- pueda mostrar un desarrollo científico o de investigación innovador.

Las noticias de ‘Política’ son las que prevalecen ampliamente en el interés de los medios locales cuando nos remitimos a la categoría ‘No Generada’, que incluye temas de política específica de la UNLP, como conflictos por la asunción de autoridades; renuncias, reemplazos, nombramientos, todas las repercusiones de las polémicas por el ingreso a Medicina y protestas docentes, no docentes y estudiantiles.



En la información generada por la UP, las noticias de 'Enseñanza, Investigación y Extensión' son en promedio el 26% del total (y de éstas, las orientadas a las 'Ciencias Exactas' son el 36% y las orientadas a las 'Humanísticas' son el 64%). Las noticias de 'Gestión y Servicios' son el 64% del total y las noticias de 'Política' son el 10% del total.

Se observa que las cuestiones de 'Enseñanza, Investigación y Extensión' (tanto las provenientes de Exactas como las de Humanidades) generadas por la UP, ocupan un porcentaje similar que en las noticias no generadas por la misma, lo que sostiene la hipótesis de que son noticias de interés periodístico y siempre tienen un lugar en las páginas de 'Interés General' o 'Sociedad'.

El rubro 'Gestión y Servicios' tiene un gran predominio sobre el resto, en las noticias generadas por la UP. En él se encuadran todas las noticias vinculadas con: becas, comedor, obras, actividades para docentes, graduados, alumnos y no docentes que organiza cada unidad académica; inauguraciones y todo lo protocolar, administrativo y de la agenda del Presidente y de los principales funcionarios.

En cuanto a la información 'Política' generada por la Oficina de Prensa la proporción es menor, no sólo porque no es de interés institucional de la UNLP producir gran cantidad de información política, sino porque este tipo de noticias son más difíciles de insertar, ya que los editores tienden a desacreditar la información política que surge desde los despachos oficiales y prefieren publicar los datos que los periodistas obtienen de otras fuentes.

Ahora bien, si sumamos todas las notas relevadas en el período (4.094) –tanto las 'generadas' como las 'no generadas' por la UP, vemos que las noticias de 'Enseñanza, Investigación y Extensión' son en promedio el 27% del total (y de éstas, las orientadas a las 'Ciencias Exactas' son el 46% y las orientadas a las 'Humanísticas' son el 54%), valores semejantes a los registrados en las dos clasificaciones mencionadas. Sin embargo, las noticias de 'Gestión y Servicios' son el 35% del total y las noticias de 'Política' son el 38% del total, nivelándose en su relación. Esto pareciera indicar que la labor de la UP en la generación de noticias de 'Gestión y Servicios', permite compensar, en la información que recibe la comunidad de la universidad por los diarios locales, el interés de estos medios por las noticias de 'Política'.

En cuanto al formato periodístico y la ubicación editorial, un aspecto relevado es la cantidad de noticias universitarias registradas en las tapas de los diarios locales. La noticia que se ubica en la tapa de los diarios resulta de una trascendencia notoria para toda la comunidad y en el caso de las noticias relacionadas con la universidad, debe contener un

alto grado de impacto, novedad, alcance e interés como para desplazar informaciones que provengan del orden económico, político y social; originadas en el ámbito nacional, provincial o local; es por eso, que no es la norma sino la excepción, que los matutinos locales ubiquen una nota universitaria en ese lugar. No obstante, estos medios han incluido 360 notas de tapa en el trienio que involucran a la UNLP en los semestres evaluados –un promedio de 10 tapas por mes-. Las variaciones están vinculadas con la mayor o menor presencia de conflictos salariales/gremiales; crisis/anuncios institucionales, fracasos académicos de ingresantes y –en menor medida- con desarrollo de investigaciones y avances científicos que involucran a docentes platenses.

Por su parte, el comportamiento de las notas de Opinión o Editoriales de los diarios locales es uniforme; en especial el diario El Día que tiene una sección fija los domingos. Entre ambos diarios se relevaron en el trienio 138 editoriales referidas a la UNLP, un promedio de una por semana.

Finalmente el relevamiento realizado por la UP durante el trienio junio 2004 – mayo 2007, analiza la presencia de la UNLP en los medios nacionales. Como regla general, observamos que –a diferencia de los medios locales- los matutinos de circulación nacional no tienen un espacio diario fijo dedicado al tratamiento de temas universitarios o de educación superior. La excepción parcial a esta regla es Página 12 que tiene una sección de Universidad que se edita dos veces por semana, aunque las dedica en forma casi excluyente a informaciones y problemáticas vinculadas con la UBA. Por lo tanto, las noticias ganan espacio sólo cuando el peso propio de la información es considerado por los editores para incorporarlo a la edición.

Referido a la presencia de la UNLP; se registraron en los tres años relevados, 204 noticias que la mencionan. El 48,5% (99) se refieren a: conflictos por el curso de admisibilidad, los resultados y la polémica entre el rectorado y la Facultad de Medicina por el ingreso irrestricto (33); los “bochazos” en el resto de las facultades de la UNLP (31); las notas de contenido político como reclamos por aumentos presupuestarios, conflictos gremiales, los debates sobre la LES; tomas y protestas, homenajes a desaparecidos y a Miguel Bru y todos los incidentes previos y posteriores a la Asamblea Universitaria del Colegio Nacional y de Inchausti en el Partido de 25 de Mayo (35). Esto quiere decir que existe un alto componente de temas que hemos incluido en el renglón de ‘Política’ en las ediciones de medios nacionales.

Las notas sobre investigaciones, investigadores, innovaciones y avances científicos son el 21,0% (43) y son las informaciones que otorgan prestigio a la UNLP. Por lo general, estas cuestiones se conocen sólo a partir de una tarea de divulgación institucional, por eso en su mayoría se trata de informaciones que son producidas o impulsadas desde la UP sobre trabajos, desarrollos y proyectos que tienen valoración positiva en el lector y apuntan a mejorar la calidad de vida de la comunidad. De ahí, la importancia de mantener una línea directa con los responsables de institutos, laboratorios y centros científicos para dar a conocer los resultados de sus trabajos.

Algunos ejemplos en la UNLP, son las actividades del Programa de Prevención de Infarto en la Argentina –PROPIA-, de la Unidad Productora de Medicamentos, la invención de la ‘gelatina de manzana’, el piojicida sin alcohol, el chip para el ganado vacuno, los hallazgos y producciones del Museo de Ciencias Naturales y la creación y primeras actividades del Centro Regional de Estudios Genómicos –CREG-.

Las publicaciones vinculadas con la actividad de los estudiantes universitarios y la enseñanza son el 12,5% (25), incluyendo entre otras, la apertura del comedor, las becas de transporte, el ‘Recibódromo’ y la guardería de Derecho, las obras en la UNLP (2), la inserción de los profesionales en el mercado laboral (8); las iniciativas novedosas (8) como la prohibición del uso del celular en la Facultad de Derecho, la creación de una universidad virtual y trabajos de extensión de las unidades académicas con impacto social, a los que también se les asigna un espacio mediático.

Por último, la categoría ‘otras noticias’ que incluye breves informaciones de actividades, jornadas, debates, encuentros y conferencias que se llevan a cabo en la UNLP y sus dependencias, es el 18% (37). Tiene peso en el número pero no en el volumen. En el 90% de los casos son ‘noticias breves’, espacios que los diarios utilizan en sus páginas para rellenar la edición y –aunque resultan interesantes para promover o promocionar alguna actividad concreta- no adquieren impacto periodístico (UP UNLP, 2007).

#### **IV.1.4. La comunicación participativa**

La comunicación participativa en las universidades públicas argentinas tiene un fuerte componente institucional. Al análisis desde la perspectiva comunicacional y su funcionamiento en el período de investigación, de aquellos dispositivos orientados a la planificación participativa generados en forma sistemática por el Plan Estratégico a través de sus talleres de participación, y en forma circunstancial aunque permanente, por los foros

de discusión de temas específicos que preocupan a la comunidad universitaria, como la Ley de Educación Superior o las necesidades presupuestarias del sistema; sumaremos los que la UNLP conforma para la gestión institucional a través del cogobierno universitario de profesores, alumnos, graduados y no docentes, que impone fuertes mecanismos de comunicación participativa para tomar las decisiones que permitan el funcionamiento y el desarrollo de la institución, reflejados básicamente en los Consejos Académicos de las facultades, en el Consejo Superior y en la Asamblea Universitaria. Y los dispositivos de comunicación participativa orientados a la verificación perceptual de estado, avances y posiciones del proceso de desarrollo institucional, complementarios de los indicadores objetivos de insumos, proceso y resultados publicados anualmente (AE 2006 UNLP, 2007) reflejados en encuestas y consultas institucionales a través del Portal. Tres dispositivos que apuntan a garantizar los flujos comunicacionales horizontales en uno y otro sentido para producir un mensaje único, resultado de la concertación y el consenso o diferentes mensajes que dejan asentadas las diferentes miradas, posiciones e intereses que conviven en el sistema universitario.

#### **IV.1.4.1. La comunicación participativa para la planificación**

El primer dispositivo de comunicación participativa, utilizado en el período 2004 – 2007 por la Presidencia de la UNLP, lo constituyen los talleres de discusión del Plan Estratégico de la UNLP (ver párrafos II.6.2. y III.5.).

En el año 2005 se realizaron seis plenarios: ‘Políticas de Educación Superior’, ‘Enseñanza’, ‘Investigación y Transferencia’, ‘Extensión’, ‘Cooperación Internacional’ y ‘Bienestar Universitario’.

En el año 2006 se realizaron cinco jornadas de debate que tuvieron como tema transversal el rol de la Universidad frente a los actuales desafíos y demandas del contexto socio-histórico: ‘La democratización del saber en la sociedad del conocimiento’, ‘Hacia un sistema de educación integrado: estrategias y políticas de articulación’, ‘La pertinencia social de la universidad frente a los retos socio-históricos actuales’, ‘La vinculación entre docencia, investigación, extensión y transferencia en la formación universitaria’ y ‘La comunicación institucional en las universidades nacionales’.

En el año 2007 (hasta agosto) se realizaron otras ocho jornadas de debate: ‘Ciencia y tecnología’, ‘Una mirada crítica hacia el proceso de mejoramiento de la calidad en la educación’, ‘El bienestar universitario’, ‘La política de extensión universitaria en la UNLP’,

‘Pautas de cooperación internacional’, ‘La infraestructura universitaria’, ‘Análisis de situación de las prácticas y políticas académicas en la UNLP’ y ‘El presupuesto de la UNLP y el modelo de distribución de pautas’<sup>184</sup>.

Estos encuentros, de los que participaron decanos y funcionarios, profesores e investigadores, graduados, alumnos y representantes de los gremios docentes y no docentes, estuvieron conformados por mesas redondas y expositores que instalaron los temas para ser debatidos en comisiones con consignas precisas y relatorías meticulosas que ordenaron los consensos generales en aspectos fundamentales y marcaron los matices.

Más allá de ser el insumo fundamental para la formulación del Plan, se constituyeron en espacios de debate de los problemas y desafíos que afronta la universidad, que con una dinámica propia, ayudan al intercambio transversal de pareceres y propuestas, fundamentales como fundamento de la comunicación participativa para el desarrollo de la institución (TALLERES UNLP, 2008).

#### **IV.1.4.2. La comunicación participativa para la gestión**

“El gobierno de la Universidad es ejercido por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Presidente” (Estatuto, 1996: Art. 44); es decir que la UNLP como institución pública autónoma cuenta con dos dispositivos de comunicación participativa institucionales para su gobierno (además de los Consejos Académicos de las facultades que analizaremos en el párrafo IV.2.4.1.). El Consejo Superior y la Asamblea Universitaria.

El Consejo Superior de la UNLP tiene 71 miembros y está integrado por cuatro representantes de cada una de las diecisiete facultades –decano, profesor, graduado y alumno-, por dos representantes de los no docentes y por el Presidente de la Comisión de Investigaciones Científicas (estos tres últimos, con voz y sin voto). Está presidido por el Presidente o el Vicepresidente, que tienen voto en caso de empate y el Secretario General o el Prosecretario actúan como secretarios del Consejo.

*Corresponde al Consejo Superior:*

- Ejercer, por vía de recurso y en última instancia universitaria, el contralor de legitimidad.
- Resolver, en última instancia, las cuestiones contenciosas que fallen el Presidente o los Consejeros Académicos y Directivos.
- Dictar Ordenanzas y Reglamentaciones.
- Proponer a la Asamblea Universitaria la modificación del Estatuto.

---

<sup>184</sup> En el período septiembre – diciembre de 2007 continuaron los talleres de discusión de cara a la actualización del plan y la formulación del Plan Estratégico de la UNLP 2007 -2010, proceso que culmina con el tratamiento en las Comisiones Permanentes y la aprobación del Consejo Superior a mediados del año 2008.

- Disponer, por el voto de dos tercios de sus miembros integrantes, en caso de grave conflicto o acefalia, la intervención de las Facultades, Departamentos de Universidad, Instituto o Escuela Superior, determinando un plazo de duración. Esta Resolución será apelable ante la Asamblea.
- Designar al Vicepresidente de la Universidad, a propuesta del Presidente.
- Designar al Presidente de la Comisión de Investigaciones a propuesta del Presidente.
- Designar al Guardasellos de la Universidad.
- Designar al Director de la Biblioteca Pública a propuesta del Presidente.
- Designar los Secretarios de la Universidad a propuesta del Presidente.
- Dictar y modificar su Reglamento Interno y, en defecto de sus disposiciones, adaptar supletoriamente, el de la H. Cámara de Diputados de la Nación, con adecuación circunstancial a la índole del Cuerpo.
- Convocar a Asambleas deliberativas especiales de los integrantes de la comunidad universitaria.
- Crear y organizar establecimientos de enseñanza, investigación, Institutos o Escuelas Superiores y decidir la creación, supresión, división o fusión de Facultades por los dos tercios de los miembros del Cuerpo.
- Establecer las condiciones generales básicas reglamentarias para la designación de profesores.
- Confirmar los profesores designados por los Consejos Académicos, Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior, con facultad para anular y devolver esas designaciones en los casos que de oficio o por denuncia de partes verifique la existencia de vicios formales en el proceso seguido para la designación.
- Separar, por el voto de los tercios de sus integrantes a los profesores titulares, asociados y adjuntos de Facultades, Departamentos, Institutos y Escuelas Superiores, a propuesta de los respectivos Consejos Académicos o Directivos.
- Acordar el título de Doctor "Honoris Causa" por iniciativa propia o de las Facultades, a personas que sobresalieren por su acción ejemplar, trabajos o estudios y designar profesores o miembros honorarios a propuesta de las Facultades.
- Aprobar la creación de nuevas carreras, homologar los planes de estudio de los establecimientos de enseñanza superior y dependencias y fijar el alcance de los títulos profesionales y académicos de la Universidad.
- Crear, por sí o a propuesta de las Unidades Académicas, Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación y Centros de estudios especiales.
- Promover intercambios con Universidades y otras instituciones del país y del extranjero.
- Reglamentar la administración de los fondos para investigación a realizar en la Universidad.
- Orientar la gestión académica y establecer normas generales de reválidas de títulos universitarios.
- Autorizar y reglamentar la adquisición y enajenación de bienes.
- Disponer y reglamentar la aplicación de los fondos universitarios.
- Sancionar, modificar y reajustar el presupuesto anual de la Universidad.
- Reglamentar la fijación de aranceles de servicios o estudios de posgrado. La enseñanza de pregrado será gratuita.
- Establecer un sistema de becas universitarias.
- Reglamentar los juicios académicos.
- Aprobar la organización de las Secretarías a su propuesta o del Presidente.
- Reglamentar el régimen de licencia del personal docente y de los empleados de la Universidad.
- Delegar sus atribuciones reglamentarias en las comisiones internas del Consejo Superior. Son indelegables el dictado de Ordenanzas generales y las atribuciones previstas en los ítems 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 24 y 25 de este artículo.
- La delegación de las atribuciones será hecha caso por caso, no estando permitidas las delegaciones generales. Una tercera parte de los consejeros superiores podrá solicitar que el Cuerpo se arrogue el conocimiento de lo decidido por las comisiones internas.
- Decidir sobre el alcance de este Estatuto cuando surgieren dudas sobre su aplicación y ejercer todas las demás atribuciones que no estuvieren explícita o implícitamente reservadas a la Asamblea, al

*Presidente o a las Facultades.*

*- Reglamentar las dedicaciones y compatibilidades laborales de su personal docente y de investigación (Estatuto UNLP, 1996: Art. 52).*

El Consejo Superior debiera reunirse en forma plenaria una vez por mes, aunque en la práctica, este período depende de una existencia mínima de temas a tratar. Estos temas son distribuidos por la Junta Ejecutiva y previamente dictaminados por las Comisiones Permanentes, que en el período de análisis fueron seis: ‘Enseñanza’, ‘Ciencia y Técnica’, ‘Presupuesto y Hacienda’, ‘Interpretación y Reglamento’, ‘Extensión’ y ‘Planeamiento’. Estas Comisiones están integradas por doce miembros (tres decanos, tres profesores, tres graduados y tres alumnos) en el caso de las cuatro primeras y ocho miembros (dos decanos, dos profesores, dos graduados y dos alumnos) en el caso de las dos últimas, y el Secretario o Prosecretario del área de referencia oficia de secretario de la comisión.

Las Comisiones Permanentes del Consejo Superior se reúnen en forma semanal o quincenal, con intervalos que varían según el flujo de temas a tratar; y cuando los dictámenes son únicos y coincidentes en todas las comisiones, con referencia a un mismo tema, son enviados a los Consejeros Superiores para su refrenda. Si no existen pedidos de tratamiento plenario, estos temas son aprobados directamente.

Este mecanismo es utilizado para temas con opinión unánime de los consejeros, dejando reservado para el tratamiento en plenario aquellos temas que tienen dictámenes diferentes de mayoría y minoría, ordenanzas y otros que por sus características requieran del debate general.

*Para dar una referencia del ritmo de trabajo en el Consejo Superior puede decirse que en el período junio 2004 / mayo 2007, la actividad fue la siguiente:*

*Se confirmaron 696 concursos de Profesores Ordinarios.*

*Se tomó conocimiento de 61 Informes de Mayores Dedicaciones de las distintas Unidades Académicas.*

*Se aprobaron 13 cátedras libres, 36 proyectos diversos, 9 declaraciones, 6 ordenanzas y la modificación de 2 anexos de Ciencia y Técnica, el Digesto de Ordenanzas vigentes y 143 resoluciones entre las que se encuentran 3 articulaciones, 2 laboratorios, 29 reformas o nuevos planes de estudio en las carreras de grado, 32 carreras de Posgrado, 43 profesores extraordinarios y 9 Títulos de Doctor Honoris Causa.*

*Se aprobó el Programa de Autoevaluación Institucional de la U.N.L.P.*

*Se aprobaron los presupuestos de los tres años en cuestión y un documento de Necesidades Presupuestarias.*

*Asimismo, cabe destacar la creación de las Facultades de Trabajo Social y Psicología (SG UNLP, 2007: 29)*

La Asamblea Universitaria por su parte es el órgano supremo de la Universidad. Tiene 204 miembros y está integrada por los doce consejeros académicos de cada una las

diecisiete facultades -6 profesores, 4 alumnos y dos graduados-. Está presidida por el Presidente o el Vicepresidente, y el Secretario General actúa como secretario de la Asamblea. “Se reúne convocada por el Presidente, por la mayoría absoluta de los miembros del Consejo Superior o a requerimiento de un cuarto, por lo menos, de los miembros de la Asamblea Universitaria” (Estatuto UNLP, 1996: Art. 45)

*Son atribuciones de la Asamblea:*

- *Modificar el Estatuto Universitario, en reunión convocada especialmente, cuya citación indicará expresamente, los puntos a tratar.*
- *Toda modificación requerirá, para su validez, el voto de la mayoría de los presentes, la que no podrá ser inferior a la mitad del total de sus miembros.*
- *Suspender o separar al Presidente o a cualquiera de sus miembros, por causas enumeradas en el artículo 62º, con el voto de por lo menos los dos tercios de los miembros que integran la Asamblea.*
- *Elegir al Presidente de la Universidad.*
- *Considerar, con carácter extraordinario los asuntos que le sean sometidos y que interesen al funcionamiento de la Universidad o al cumplimiento de sus fines.*
- *Dictar su propio Reglamento.*
- *Ejercer todo acto de jurisdicción superior no previsto en estos Estatutos (Estatuto UNLP, 1996: Art. 50).*

Durante el período de análisis, la Asamblea Universitaria se reunió una vez, el 17 de mayo del año 2007, sesión en la que reeligió al Presidente de la UNLP para el período siguiente por el voto positivo del 70% de sus miembros y dispuso la modificación de su Estatuto y el mecanismo de discusión de esa reforma, que culminará con una nueva Asamblea durante el año 2008.

#### **IV.1.4.3. La comunicación participativa para la verificación**

El tercer conjunto de dispositivos de comunicación participativa utilizado por la Presidencia de la UNLP está conformado por los mecanismos de consulta e intercambio en uno y otro sentido, implementados no solo para responder a requisitorias operativas, sino para verificar cómo percibe la comunidad universitaria y en general, distintos aspectos de la evolución de la UNLP en particular y del sistema universitario en general. Y por la construcción y publicación anual de un conjunto de 98 indicadores universitarios objetivos, que cruzan datos académicos, de investigación y transferencia, de extensión universitaria, económicos, de personal de infraestructura y de servicios, y que permiten ver la evolución de estas variables en los últimos diez años (AE 2006 UNLP, 2007).

En el período de análisis se utilizó como artefacto central al Portal Universitario. Durante sus dos primeros años de funcionamiento –mayo 2005 /abril 2007) se respondieron más de



7.200 correos electrónicos a la dirección [portal@presi.unlp.edu.ar](mailto:portal@presi.unlp.edu.ar), que por día recibe entre 15 y 20 mails, a los que se suman las encuestas como espacios de intercambio que aparecen en el sitio.

En el mismo período, se pusieron en la Página Principal del Portal, 14 encuestas, con una participación de más de 43.000 usuarios.

Las encuestas durante el período fueron: “El gobierno anunció que durante los próximos 5 años elevará el gasto en educación del 4% al 6% del PBI. ¿Cómo evalúa ese aumento?” Con 3.200 votantes. “Ante un eventual aumento del presupuesto para el Sistema Universitario, debería darse prioridad a: Salarios, investigación, extensión, obras de infraestructura? Con 3.092 votantes. ¿Debe la Universidad capacitar a sus ingresantes reprobados hasta que alcancen el nivel para comenzar una carrera? Con 1.503 votantes. ¿Qué nivel de preparación ofrece la educación media para ingresar a la universidad: Muy bueno, bueno, regular, malo? Con 1.523 votantes. ¿Aprovechás el tiempo libre de las vacaciones para estudiar? Con 3.605 votantes. ¿Es Internet una herramienta útil para estudiar y preparar materias? Con 1.636 votantes. ¿Al momento de elegir una carrera universitaria ¿Qué priorizás, la vocación o el futuro económico? Con 3.122 votantes. ¿Faltarías a una clase en la Facultad para ver un partido de la Selección Argentina en el mundial? Con 4.710 votantes. ¿Considera la toma de Universidades una alternativa válida para plantear reclamos? Con 7.576 votantes. Comenzaron las elecciones estudiantiles ¿Crees que es importante tu participación como votante? Con 1188 votantes. Comenzó la inscripción en la universidad ¿Qué priorizás al momento de elegir una carrera, la vocación o el futuro económico? Con 2.765 votantes. ¿Cuál es tu opinión sobre el servicio que ofrece el comedor universitario? Con 1.412 votantes. ¿Considera importante la enseñanza de los Derechos Humanos en la UNLP? Con 3.475 votantes. ¿Considera que impedir la realización de la Asamblea Universitaria para la elección del Presidente de la UNLP es una alternativa válida para plantear reclamos? Con 4.811 votantes (DPU UNLP, 2007).

## La Comunicación institucional en la Presidencia de la UNLP

Comunicación Institucional	Variables	Componentes	Dispositivos
Comunicación Organizacional	Interna	Formal de gestión	Expedientes
			Notas
			Memos
		Formal de registro y control	Web
			Boletín
			Sistemas
	Externa	Informal	Teléfono
			e-mail y chat
			Personal individual y grupal
		De gestión	Newsletters y web
			Expedientes
			Teléfono
De información	E-mail y chat		
	Personal		
	Web		
Comunicación Corporativa			Medios
Comunicación Informativa	Para la enseñanza	TICs complementarias del aula	Pregrado, grado y posgrado
		Educación a distancia	Articulación, grado, posgrado y formación comunitaria
		Búsqueda de información	Pregrado, grado, posgrado e investigación
		Promoción	Posgrado
	Para la investigación	Certificación y difusión de nuevos conocimientos y evaluación de impacto	Publicaciones de facultades
			SeDiCI
			Página web de la SCyT UNLP
	Para la extensión	Estructura	Unidad de Prensa
			Dirección de Contenidos
			Dirección del Portal Universitario
			Dirección de Comunicación Visual
			Dirección de la Radio
			Dirección de la Editorial
		Dispositivos	El boletín informativo – newsletter-
			Periódico ‘La Palabra Universitaria’
			El portal universitario
			LR11 Radio Universidad AM /FM
Vinculación con los medios	Las ediciones de EDULP		
	Expo Universidad		
Comunicación Participativa	Para la planificación	Asamblea	
	Para la gestión	Consejo Superior	
	Para la verificación	Consejo Académico	
			Talleres y encuentros
			Encuestas y otras consultas e indicadores

## **IV.2. La comunicación en las facultades de la UNLP**

La comunicación institucional en las facultades de la UNLP, en el período junio 2004 – mayo 2007, es abordada desde sus cuatro componentes generales propuestos para esta investigación: La comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa y la comunicación participativa.

En la comunicación organizacional, la investigación considera: Por un lado, los códigos amplios y restringidos y los canales de comunicación ascendentes, descendentes y transversales; formales e informales, incluidos tanto en los dispositivos utilizados por cada facultad y propios de su cultura organizacional y de la evolución en su comunicación interna; como en su comunicación externa operativa, también propia de la administración y gestión de cada facultad; incluyendo sus vínculos con la Presidencia. Y por otro, la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) de las que disponen las unidades académicas y en particular, cada facultad.

En la comunicación corporativa, la investigación registra los recursos culturales significantes de cada facultad, como los programas y signos visuales de identidad, los comunicadores visuales y los soportes gráficos, audiovisuales y otras ediciones que instalan esos textos y comunicadores, incluyendo la señalética; a fin de posicionar una imagen institucional, alcanzar una mayor atención de los públicos e interlocutores externos y lograr una revalorización institucional de los mismos integrantes de la comunidad universitaria de cada facultad, a partir de reconocerse en su identidad corporativa.

En la comunicación informativa, la investigación considera la producción y emisión de mensajes en forma segmentada, analizando: Los dispositivos comunicacionales orientados a la enseñanza o transmisión de conocimientos y las tecnologías de la información y la comunicación disponibles. Los dispositivos comunicacionales orientados a la investigación, como aquellos desarrollados para la certificación de conocimientos producidos y para la difusión de los mismos. Y los dispositivos comunicacionales propios orientados a la difusión de las actividades y avances del sistema universitario, hacia la comunidad propia y a la sociedad en general, tales como la página web, el boletín electrónico, las publicaciones y otras ediciones y las formas de vinculación con los medios.

En la comunicación participativa, la investigación registra los dispositivos de la participación para la gestión, propios de organizaciones públicas complejas, autónomas y cogobernadas, como las facultades de la UNLP; y los dispositivos emergentes de la

participación formal e informal no sistematizada, emergente de las preocupaciones y prioridades para el desarrollo del sistema universitario.

#### **IV.2.1. La comunicación organizacional**

Para facilitar el análisis de la comunicación organizacional en las unidades académicas, se dividirá el parágrafo en dos ejes:

En primer lugar haremos una descripción de los dispositivos de información y comunicación organizacional utilizados por las facultades de la UNLP. Y en segundo lugar, haremos una descripción de las TICs con las que cuentan las facultades, tanto del equipamiento informático (PCs y servidores) y del personal, como de las redes (routers, host, IP, Internet, mail, antivirus): indicadores útiles para identificar el grado de adecuación de las mismas a las nuevas tecnologías.

##### **IV.2.1.1. Dispositivos de información y comunicación organizacional en las facultades**

En este parágrafo se analizan los dispositivos de comunicación organizacional en las facultades, que al igual que en la Presidencia (ver parágrafo IV.1.1.), se ordenaron para su relevamiento en función de cuatro componentes generales:

La comunicación interna formal de gestión, en la que consideramos los expedientes (principal herramienta de comunicación administrativa formal de la UNLP); las notas (algunas dan inicio a los expedientes y otras son sólo para comunicar información); los memos (que se emplean para las comunicaciones entre oficinas) y las páginas web (en éste parágrafo solo se las analiza según su importancia administrativa).

La comunicación interna formal de registro y control, en la que consideramos los boletines (publicaciones en formato gráfico o digital que informa sobre resoluciones y ordenanzas aprobadas por las autoridades y el Consejo Académico de las facultades) y los sistemas (se buscó registrar el nivel de implementación en las facultades del Sistema de Información Universitaria –SIU-, que es un sistema de gestión integral de carácter nacional).

## Niveles de avance en la implementación de módulos del sistema SIU en las facultades

módulo SIU <sup>185</sup>	Sí	No	en implementación
Guaraní	38%	24%	38%
Comechingones	44%	50%	6%
Pampa	13%	74%	13%

La comunicación interna informal, en la que consideramos el teléfono, el e-mail (en algunas unidades académicas se ha consolidado como principal vehículo de transmisión de información), el contacto presencial –individual o grupal- y las carteleras.

Y la comunicación externa de gestión y de información (que se analizará en profundidad en el párrafo IV.2.3.3.).

Tomando como fuente los informes realizados en el año 2007 por la Unidad de Planificación y Control de Gestión de la UNLP y el CeSPI, se describe la utilización en la actualidad, de los dispositivos mencionados en cada facultad de la UNLP.

### Facultad de Arquitectura y Urbanismo

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza utilizando el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace mediante libro de remitos; los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad no se usa con fines administrativos aunque incluye copiosa información para docentes y alumnos (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial, aunque posee un boletín informativo por mail; y se está implementando el sistema informático SIU Guaraní<sup>186</sup>, módulo descentralizado de gestión académica orientado a alumnos, que posibilita la gestión de aulas, exámenes, mensajería, encuestas y estadísticas, y que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FAU, el SIU Guaraní se encuentra en proceso de actualización de datos y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde

---

<sup>185</sup> El SIU Guaraní, orientado a la gestión de alumnos, está en funcionamiento en 6 facultades y otras 6 se encuentran realizando pruebas para implementarlo. Su grado de aprovechamiento es dispar, y en general se ha priorizado la anotación en las mesas de examen, por lo que se supone aún una situación de subutilización del mismo.

El SIU Comechingones, orientado a la administración financiera contable, fue originalmente priorizado por las facultades, pero si se observan los casos en proceso de implementación de Guaraní (38%), se podría estimar un cambio potencial en la tendencia.

El Pampa, por su parte, es el módulo de gestión de personal (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007).

<sup>186</sup> El SIU Guaraní fue habilitado definitivamente para su uso en la FAU el 1º de abril del año 2008.

1990 hasta 2006), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 11 usuarios y 17.234 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2007 bajo modalidad web con 4 usuarios y 2.082 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1968 a la fecha), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 11 usuarios y 26.719 historias académicas desde 1968 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo, el e-mail, que se usa mucho, aunque no posee usuario de mail masivo, el contacto presencial individual y grupal y las carteleras, con una capacidad relativa debido a que la falta de un lugar jerarquizado y el exceso de carteles de todo tipo en los mismos ambientes, dificultan su identificación.

### **Facultad de Bellas Artes**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza utilizando el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace mediante libro de remitos; los memos son utilizados y el Portal Web de la facultad que se observa desactualizado, incluye actas del Consejo Académico hasta el año 2006 (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; y se está implementando el sistema informático SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FBA, el SIU Guaraní se encuentra en proceso de actualización de datos y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 7 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 10 usuarios y 31.567 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2008, sólo para la carrera 'Diseño en Comunicación Visual' bajo modalidad web con 3 usuarios y 538 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1976 a la fecha), con 7 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 10 usuarios y 39.876 historias académicas desde 1976 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo; el e-mail, que se usa mucho, siendo el principal medio de comunicación de los departamentos con usuario de mail masivo para los docentes; el contacto presencial individual y grupal y las carteleras, utilizadas para informar disposiciones del decanato, además de información de las cátedras.

En una entrevista realizada, el Decano Daniel Belinche afirmó:

*Brindamos un informe completo una vez al año, en mayo, para dar cuenta de la gestión de todas las áreas en un acto público, en el salón de actos. Desde 'Publicaciones' (sic) arman el Power Point con la información: Presupuesto, cargos, decisiones, cambio de planes, todo detalladamente. Esta es una facultad grande, con muy pocos recursos y lo peor es el sistema informático, nos falta tecnología y programas informáticos para datos... (Belinche, entrevista personal, 24/10/2006)*

### **Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, no cuenta con ningún sistema informático de seguimiento de expedientes, aunque se sumará, en el año 2008 al sistema implementado en la Presidencia; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son utilizados y el Portal Web de la facultad es completo e incluye las actas del Consejo Académico y copiosa información para docentes y alumnos (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; funciona el sistema informático SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y se está incorporando el SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FCAYF, el SIU Guaraní se encuentra en proceso de prueba de migración, con todas las carreras migradas y de actualización de datos, con 3 PCs y 10.274 historias académicas. Funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 6.010 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2008 bajo modalidad web con 3 usuarios y 301 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1966 a la fecha), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 10.261 historias académicas desde 1966 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo, el e-mail se usa mucho y el decanato posee una cuenta ‘todos’ para mantener informados a los usuarios de mail institucional, el contacto presencial individual y grupal (se realizan reuniones informativas con regularidad entre autoridades y jefes departamentales) y las carteleras.

En una entrevista realizada el 8/12/06, la Secretaria de Extensión Cecilia Seibane remarcó la informalidad de la comunicación interna:

*En esta facultad hay mucha relación cara a cara entre los docentes. A partir de la comunicación en el día a día, la gente va aprendiendo mecanismos administrativos con prueba y error, no es que exista un manual de procedimientos. (...). Veo que hay distintos grupos, que se posicionan de diferente manera respecto de la comunicación interna: los que están al pie, te llaman y te recuerdan y otros se duermen y dejan que las cosas fluyan... Hay, claramente, grupos con percepciones distintas alrededor de distintos temas de funcionamiento de la facultad (Seibane, entrevista personal, 08/12/2006).*

### **Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza utilizando el sistema Lexp (además mantienen unos expedientes con otra numeración para trámites menores de los alumnos y utilizan actuaciones que tienen una numeración diferente a las de los expedientes); el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad no se usa con fines administrativos aunque incluye copiosa información para docentes y alumnos (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; y funciona el sistema informático SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa.

En la FCAYG, el SIU Guaraní se encuentra en proceso de actualización de datos y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes, el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 5 usuarios y 2.212 inscripciones desde 1990 a la fecha. Y como sistema complementario para alumnos, el SIRA (con información histórica desde 1975 a la fecha), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 5 usuarios y 2.273 historias académicas desde 1975 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo, el e-mail, que se usa mucho, posee usuario de mail masivo denominado ‘all’,



administrado por el decanato y la secretaría de extensión, para no saturar (el e-mail se usa también para comunicarse con el rectorado y las facultades -principalmente entre investigadores-), el contacto presencial individual y grupal, muy utilizado y valorado como efectivo dado la homogeneidad y las pequeñas dimensiones de la facultad y las carteleras.

### **Facultad de Ciencias Económicas**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza utilizando el sistema Lexp, aunque adoptará el sistema implementado por la Presidencia en febrero de 2008; el seguimiento de las notas se hace mediante el mismo sistema Lexp; los memos son utilizados y el Portal Web de la facultad no se usa con fines administrativos aunque incluye copiosa información para docentes y alumnos (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial y funciona el sistema informático SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FCE, el SIU Guaraní fue implementado en el año 2003, con todas las carreras migradas, cuenta con 5 PCs y 47.436 historias académicas activas desde 1960 a la fecha (tienen acceso 48.627 alumnos, 733 docentes, 2 usuarios del área gerencial y 2 autoridades); y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2005), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 14 usuarios y 44.241 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2005 bajo modalidad web con 5 usuarios y 8.552 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1960 hasta 2006), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 14 usuarios y 53.279 historias académicas desde 1968 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo; el e-mail, que se usa mucho en la comunicación a los departamentos y de ellos a los docentes (aunque no posee usuario de mail masivo, está aumentando la cantidad de usuarios de mail institucional para implementar uno); el contacto presencial individual y grupal, muy utilizado a pesar de ser una facultad grande; y las carteleras.

## **Facultad de Ciencias Exactas**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza utilizando un sistema desarrollado por la Facultad de Informática, tan obsoleto como el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son muy utilizados y el Portal Web de la facultad es completo, incluye actas del Consejo Académico y noticias. También posee una lista de suscriptores por mail a quienes les envían información (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial, aunque posee un boletín informativo por mail; funciona el sistema informático SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y se está implementando el SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FCE, el SIU Guaraní se encuentra en proceso de actualización de datos, con el módulo de gestión en prueba y con 6 PCs en los puestos de trabajo; y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta 2007), con 4 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 23.421 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2005 bajo modalidad web con 5 usuarios y 8.552 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1963 hasta 2007), con 4 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 24.741 historias académicas desde 1968 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo; el e-mail, que se usa mucho en la comunicación interna, vía las listas de usuarios de los departamentos (posee 4 usuarios de mail distintos por departamento); el contacto presencial individual y grupal, que es muy utilizado; y las carteleras cuya efectividad es relativa debido a que en general los docentes no las leen.

Entrevistado el Director de Extensión Carlos Llerena Suster, afirmó: “Muchas cosas van circulando de boca en boca. La mayoría de los docentes trabajan como investigadores en institutos que dependen de esta facultad. Por ese motivo, nos vemos todo el tiempo” (Llerena Suster, entrevista personal, 07/12/2006).

## **Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad es completo, incluye actas del Consejo Académico, ordenanzas, noticias e información sobre salarios y presupuesto. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; y funciona el sistema informático SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FCJyS, el SIU Guaraní fue implementado en el año 2006, con todas las carreras migradas, cuenta con 7 PCs y 57.472 historias académicas activas desde 1953 a la fecha (tienen acceso 64.597 alumnos, 484 docentes y 2 autoridades); y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta 2007), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 22 usuarios y 66.934 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2005 bajo modalidad web con 6 usuarios y 10.802 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1953 hasta el año 2007), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 22 usuarios y 83.349 historias académicas desde 1953 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo; el e-mail, que se usa mucho en la comunicación interna y posee usuario de mail masivo sólo para docentes; el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

## **Facultad de Ciencias Médicas**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son muy utilizados y el Portal Web de la facultad es completo, incluye actas del Consejo Académico, ordenanzas y noticias. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; y se está implementando el sistema informático SIU Guaraní, módulo

descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FCM, el SIU Guaraní se encuentra en proceso de actualización de datos, con el módulo de gestión en prueba y con 2 PCs en los puestos de trabajo; y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2006), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 12 usuarios y 35.502 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2007 bajo modalidad web con 13 usuarios y 2.557 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1966 hasta el año 2007), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 12 usuarios y 36.594 historias académicas desde 1966 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

Por su parte, en la Escuela de Recursos Humanos y Técnicos del Equipo de Salud, dependiente de la Facultad, funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 5 usuarios y 7.835 inscripciones desde 1990 a la fecha. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1980 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 9 usuarios y 6.837 historias académicas desde 1980 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo; el e-mail, que se usa mucho en la comunicación interna, y posee usuario de mail masivo; el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

La comunicación interna es considerada como un objetivo importante, traducido en informar semanalmente a la comunidad de la facultad las novedades, y se operativiza desde la Secretaría de Extensión. La Jefa de Diseño y Edición Andrea Suárez Delle Donne comentó que la comunicación institucional interna informal se efectiviza a través del boletín anual de la facultad; el house organ semanal; los afiches; la folletería (trípticos, etc.) y las carteleras (Suárez Delle Donne, entrevista personal, 01/12/2006).

## Facultad de Ciencias Naturales y Museo

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza utilizando un sistema desarrollado por la Facultad de Informática, tan obsoleto como el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad sólo cuenta con algunas noticias referidas a la administración (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial, aunque posee un boletín informativo por mail, el ‘Calendario Electrónico’, que se envía de forma regular y es un medio valorado de comunicación interna; y no cuenta con sistemas informáticos SIU.

En la FCNyM, funcionan como sistemas para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 3 usuarios y 11.625 inscripciones desde 1990 a la fecha. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1968 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 3 usuarios y 13.143 historias académicas desde 1968 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo, que se usa mucho; el e-mail, que es muy utilizado, aunque no posee usuario de mail masivo; el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

En una entrevista realizada a la Secretaria de Extensión, María Fernanda López Armengol, ésta analizó que “esta facultad tiene características especiales, los docentes son investigadores que trabajan en la institución, no es que tienen un estudio como por ejemplo los contadores; trabajan acá. Los laboratorios están acá, trabajan para la CIC, el CONICET...” (López Armengol, entrevista personal, 14/11/2006).

Por otra parte, en una entrevista realizada a la responsable de comunicación institucional del Museo, Analía Martino, ésta detalló:

*Hay un mailing interno dentro del Museo, pero como no llega a todos -por ejemplo hay gente de mantenimiento que no maneja e-mail- se ubican carteles en lugares estratégicos para el público interno, como por ejemplo, en el bar. Sin embargo, como en toda institución (sic) es más difícil la comunicación interna que la externa, y en nuestro caso, la comunicación interna no es la mejor. No hay diagnóstico hecho que permita armar un plan amplio, trabajarlo, testearlo; aunque hoy por hoy no me animo a armar una estrategia y tampoco sé si podría funcionar. Tendría que implementarse una política permanente de comunicación dentro del Museo y para eso tendría que tener más tiempo diario. (Martino, entrevista personal, 23/10/2006).*

## Facultad de Ciencias Veterinarias

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con el sistema Lexp, aunque cuenta con los expedientes DEF que utilizan una numeración diferente a la de los demás expedientes; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad incluye ordenanzas y reglamentaciones de la UNLP y noticias. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; y funcionan los sistemas informáticos SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FCV, el SIU Guaraní fue implementado en el año 2006, con todas las carreras migradas, cuenta con 2 PCs y 7.626 historias académicas activas desde 1953 a la fecha (tienen acceso 10.316 alumnos, 73 docentes, 2 usuarios del área gerencial y 2 autoridades); y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2005), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 8.717 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2006 bajo modalidad web con 3 usuarios y 1.750 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1970 hasta 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 10.444 historias académicas desde 1953 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo; el e-mail, que se usa mucho en la comunicación interna (posee usuario de mail masivo denominado 'all', administrado por la secretaria del Decano); el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

El envío de información administrativa vía mail centralizado desde el decanato produjo quejas por exceso de flujo de información y por eso, el área de Prensa y Difusión realizó una encuesta y proyectó una reorganización de la comunicación interna para legitimar el uso de los distintos dispositivos y adecuarlo según la demanda y las necesidades de la comunidad académica.

La Prosecretaria de Prensa y Difusión, Eleonora Rollerí contó que:

*Venía dedicándome a los medios y luego de un año y medio, de pronto se empezó a trabajar fuerte con la comunicación interna. Propuse evaluar participativamente el uso de los dispositivos de comunicación ya que la facultad está fragmentada en varios edificios, algunos lejos de otros, así que hicimos una prueba piloto en el hospital para luego generalizar. La encuesta en el hospital llevó 200 páginas y determinó cómo se estaba dando la comunicación interna en el mismo. Se observó que los docentes y no docentes no se sienten parte de la organización que los engloba, y no sienten que forman parte de un todo. Cuando te dicen “yo soy de tal servicio” pero están dentro del hospital y no se dan cuenta de lo que eso significa, es un resabio de los conceptos viejos de lo jerárquico. Entonces vamos a trabajar la noción de pertenencia con una comunicación más abarcativa, que según el caso aplicaríamos por áreas o para toda la institución. Además, la comunicación en la facultad está atravesada por cuestiones hasta de competencia personal; es vertical descendente, y en el caso de las cátedras, bajan de titular a adjunto, etc. y a veces al de abajo no le llega. Aunque el proyecto está en la etapa pre diagnóstica, propuse líneas de acción en dos grandes ejes: ética profesional y comunicación ligada a lo profesional. Trabajaré la comunicación en función de los lineamientos políticos dados e intentaremos optimizar al máximo lo académico (no investigación o extensión) a partir de elaborar los mensajes, forma y contenido más pulidos, con diseño (Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006).*

## **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con un sistema propio, desarrollado en 1989, más obsoleto que el Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son utilizados y el Portal Web de la facultad es completo, incluye actas del Consejo Académico (hasta el 2006), noticias y permite realizar trámites on line. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; funcionan como sistemas informáticos, el SIU Comechingones -módulo de gestión administrativa- y los sistemas que precedieron al SIU Guaraní; y se está el SIU Guaraní (en sus primeros pasos), módulo descentralizado de gestión académica.

En la FHyCE, funcionan como sistemas para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 10 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 22 usuarios y 74.496 inscripciones desde 1990 a la fecha. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1978 hasta 2007), con 10 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 22 usuarios y 47.978 historias académicas desde 1978 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo (es el principal medio de comunicación con la presidencia y las demás facultades); el e-mail, que se usa mucho en la comunicación interna (posee usuario de mail masivo y el decanato,

la secretaría de extensión y los departamentos tienen cada uno su propia lista de distribución); el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

El Secretario de Extensión Luis Adriani señaló:

*Para las cuestiones importantes, nos manejamos fundamentalmente a través de la comunicación cara a cara. Entre el 4º y el 7º Piso del edificio están todas las oficinas y las recorremos, y entregamos invitaciones y folletos. Si no es algo muy importante, lo reparte una persona encargada de hacerlo, o bien todos vienen a la Secretaría de Extensión. Yo voy y vengo y la decana hace lo mismo; y aunque se invierte mucho tiempo, es provechoso. El e-mail es complemento de la comunicación persona a persona; y funciona bastante para cuando los destinatarios se fueron del edificio; pero si están acá, voy a verlos. Mandamos mail a los distintos departamentos para convocatorias a proyectos, jornadas informativas organizadas por otras instituciones... Todos se enteran, acá funciona la comunicación interna (Adriani, entrevista personal, 29/11/2006).*

### **Facultad de Informática**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con un sistema propio más obsoleto que el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son utilizados para citaciones, comisiones o concursos, aunque la Secretaria de Extensión, Claudia Banchoff, afirma que “no los lee nadie porque todos utilizan el correo electrónico” (Banchoff, entrevista personal, 06/12/2006), y el Portal Web de la facultad incluye actas del Consejo Académico, noticias y ordenanzas. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial, y funcionan los sistemas informáticos SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FI, el SIU Guaraní fue implementado en el año 2003, con todas las carreras migradas, cuenta con 5 PCs y 7.157 historias académicas activas desde 1986 a la fecha (tienen acceso 8.368 alumnos, 133 docentes, 4 usuarios del área gerencial y 4 autoridades); y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1999 hasta 2005), con 5 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 10 usuarios y 6.319 inscripciones desde 1999 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2005 bajo modalidad web con 11 usuarios y 2.850 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1999 hasta 2006), con 5 PCs en los



puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 10 usuarios y 10.909 historias académicas desde 1999 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo –muy utilizado-; el e-mail, que es el medio principal en la comunicación interna y con la Presidencia y las demás facultades (posee usuario de mail masivo); el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

La Secretaria de Extensión Claudia Banchoff afirmó: “Todos estamos conectados a mensajería instantánea y mail, que es la forma más fácil de comunicarnos, al igual que el teléfono. Funciona mucho la comunicación boca a boca porque tenemos buen contacto entre nosotros, en una facultad chica en la que coincidimos en horarios de trabajo” (Banchoff, entrevista personal, 06/12/2006).

### **Facultad de Ingeniería**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace por e-mail; los memos son muy utilizados; y el Portal Web de la facultad es muy completo, y permite bajar varios formularios administrativos que son de consulta frecuente. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, el boletín se ubica en el Portal Web, y funcionan un sistema de desarrollo propio de gestión de personal, y el SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FI, el SIU Guaraní fue implementado en el año 2006, con todas las carreras migradas, cuenta con 7 PCs y 11.033 historias académicas activas desde 1983 a la fecha (tienen acceso 16.467 alumnos, 576 docentes, 2 usuarios del área gerencial y 3 autoridades); y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2005), con 4 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 10 usuarios y 14.773 inscripciones desde 1990 a la fecha; y el SIPU, con los módulos de gestión y de aspirantes implementados desde el ingreso 2006 bajo modalidad web con 3 usuarios y 3.051 inscripciones. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1963 hasta el año 2007), con 4 PCs en

los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 10 usuarios y 30.640 historias académicas desde 1963 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo –muy utilizado- (la red telefónica llega a los ocho edificios de la facultad, aunque no todo el mundo dispone de teléfonos); el e-mail es muy utilizado, cada área departamental maneja su comunicación interna mediante el mismo (posee usuario de mail masivo); el contacto presencial individual y grupal; y las carteleras.

El Decano Pablo Massa afirmó que la comunicación interna es prioritaria: “Casi todo lo que hacemos en el área de comunicación, lo hacemos para aportar a la comunicación interna” (Massa, entrevista personal, 22/02/2007).

El responsable de contenidos, Juan Pablo Farello evaluó que “hay un desarrollo fuerte ligado a la comunicación interna. Se destina personal y presupuesto a la publicación de la revista semestral, como ‘carta de presentación’ de la facultad, y del boletín mensual, que apuntan a la comunicación interna” (Farello, entrevista personal, 19/10/2006).

### **Facultad de Odontología**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con el sistema Lexp; el seguimiento de las notas también se hace con el Lexp (las utiliza la Secretaría Académica para comunicarse con los docentes); los memos son muy utilizados, y el Portal Web de la facultad no posee información administrativa ni servicios, aunque sí información para alumnos y docentes. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial (aunque cada profesor recibe notificación de las resoluciones por escrito desde la secretaría académica); y se está implementando el sistema informático SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y está funcionando el SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, que es el que tiene un impacto más directo en la tarea docente.

En la FO, el SIU Guaraní fue implementado en el año 2006, con todas las carreras migradas, cuenta con 5 PCs y 10.955 historias académicas activas desde 1986 a la fecha (tienen acceso 48.627 alumnos, 1 docente, 1 usuario del área gerencial y 1 autoridad); y funcionan como sistemas complementarios para aspirantes el ASPI (implantado desde

1990 hasta el año 2007), con 6 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 19 usuarios y 17.551 inscripciones desde 1990 a la fecha. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1962 hasta 2006), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 14 usuarios y 18.597 historias académicas desde 1962 al año 2007 (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo –muy utilizado-; el e-mail, también utilizado aunque tiene pocos usuarios institucionales y no posee usuario de mail masivo; el contacto presencial individual y grupal –muy utilizado-; y las carteleras que son útiles y leídas, porque se preocupan de pegar sólo información relevante -Cada secretaria y cátedra cuenta con cartelera propia-.

El Decano Isaac Meschiany, la Secretaria Académica Stella Maris Iriquin, y el Secretario de Posgrado Ricardo Miguel, enfatizan que los procedimientos de comunicación institucional utilizados son rápidos y eficientes, aunque no exista una sistematización de la comunicación interna. Los medios utilizados son las notificaciones, la página web, los llamados telefónicos, los e-mails, los mensajes transmitidos en forma personal y las carteleras (Meschiany, Iriquin y Miguel, entrevista personal, 06/03/2007).

### **Facultad de Periodismo y Comunicación Social**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes aún se realiza con el sistema Lexp (también utiliza actuaciones de compra con una numeración diferente a las de los expedientes corrientes de la UNLP); el seguimiento de las notas se hace en forma manual (se utilizan para la comunicación con la Presidencia y con las demás facultades); los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad no posee información administrativa ni servicios, aunque sí información para alumnos y docentes. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, posee un boletín denominado ‘Instantáneas’, que antes se editaba en formato revista y ahora en formato digital; y no funcionan los sistemas informáticos SIU.

En la FPyCS, funcionan como sistemas para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 7 usuarios y 17.788 inscripciones desde 1990 a la fecha. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1977 hasta el año

2007), con 8 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 7 usuarios y 19.504 historias académicas desde 1977 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo –muy utilizado-; el e-mail, que se usa mucho en la comunicación interna con docentes y graduados y con la presidencia y facultades (no posee usuario de mail masivo y cada secretaría y dirección tienen su propia lista de distribución); el contacto presencial individual y grupal –muy utilizado y valorado- incluyendo las recorridas aula por aula para difundir alguna información; y las carteleras con que cuenta cada Secretaría.

El Vicedecano Marcelo Belinche afirma que no existe una estrategia de comunicación interna sistematizada:

*No tenemos la envergadura edilicia lo suficientemente importante como para tener un sistema de comunicación interna complejo. De hecho, el grueso de la administración de la facultad está reunido en el edificio de calle 44. En calle 4 lo que tenemos es la Secretaría Académica, el Departamento de Enseñanza y la Secretaría de Producción, el resto son aulas. Para el sistema de comunicación interna de la facultad es esencial la página web porque se edita como un diario. Después no hay un sistema de circulación interna de información. Yo creo que con lo que es el proyecto edilicio de la facultad en el bosque, por primera vez vamos a tener que crear un sistema de comunicación interna (Belinche, entrevista personal, 01/03/2007).*

La comunicación con las extensiones con que cuenta la facultad en otras localidades, está a cargo de los coordinadores de las mismas, todos docentes de la facultad.

## **Facultad de Psicología**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes utiliza el mismo sistema que la Facultad de Humanidades, tan obsoleto como el Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual, aunque no son utilizadas frecuentemente (existe una ‘esquela’ que se le envía por correo al docente a su domicilio para certificar que recibió el mensaje); los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad no posee información administrativa ni servicios, aunque sí información para alumnos y docentes. (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; funcionan como sistemas informáticos, el SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y los sistemas que precedieron al SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, aún no implementado, pero que se encuentra en análisis de requerimientos.

En la FP, funcionan como sistemas para aspirantes el ASPI (implantado desde 2008, con fecha posterior al período de investigación), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 5 usuarios y 3.264 inscripciones en el 2008. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1984 hasta 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 5 usuarios y 22.610 historias académicas desde 1984 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo –muy utilizado-; el e-mail –muy utilizado- (posee usuario de mail masivo); el contacto presencial individual y grupal, -muy utilizado ya que las oficinas de la gestión son contiguas, lo que facilita la comunicación informal; y las carteleras con que cuenta cada Secretaría.

### **Facultad de Trabajo Social**

En la comunicación organizacional interna formal para la gestión, el seguimiento de expedientes, aún utiliza el sistema Lexp; el seguimiento de las notas se hace en forma manual; los memos son poco utilizados y el Portal Web de la facultad no posee información administrativa ni servicios, aunque sí información para alumnos y docentes (UPyCG UNLP, 2007).

En cuanto a los dispositivos comunicacionales formales de registro y control, no posee Boletín Oficial; y funcionan como sistemas informáticos, el SIU Comechingones, módulo de gestión administrativa, y los sistemas que precedieron al SIU Guaraní, módulo descentralizado de gestión académica, aún no implementado.

En la FTS, funcionan como sistemas para aspirantes el ASPI (implantado desde 1990 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 7.869 inscripciones desde 1990 al 2007. Y como sistema complementario para alumnos el SIRA (con información histórica desde 1989 hasta el año 2007), con 3 PCs en los puestos de trabajo, con el módulo de gestión implementado con 6 usuarios y 6.650 historias académicas desde 1989 a la fecha (CeSPI, 2007[2]).

La comunicación organizacional interna informal, se basa en el teléfono interno y externo –muy utilizado-; el e-mail, que es utilizado por las secretarías para difundir sus actividades (no posee usuario de mail masivo, aunque la decana cuenta con una lista para enviar información general); el contacto presencial individual y grupal, principal mecanismo de comunicación interna informal.

El Secretario de Extensión, José Luis Scelsio afirma que:

*La comunicación interpersonal funciona mucho, no hay espacios cerrados en las secretarías, hacemos un recorrido permanente por las oficinas y cuando hacemos una reunión de gabinete, intercambiamos información acerca de lo que está haciendo cada uno; sin embargo, hay momentos en los que se nos abre tanto el abanico que no sabemos bien qué está haciendo uno u otro, y desde ese punto de vista, vendría bien que organizáramos la comunicación interna. No obstante, lo que falla es la comunicación hacia fuera (Scelsio, entrevista personal, 04/12/2006).*

#### **IV.2.1.2. Herramientas TICs en las facultades**

La 'brecha digital' es un concepto que describe el grado de avance de las sociedades hacia la Sociedad del Conocimiento (ver parágrafo I.1.1.), e integra indicadores como la tasa de penetración de Internet, la cantidad de líneas telefónicas, de celulares, de abonados a televisión por cable, o de PCs en los hogares. El hecho de que mil doscientos millones de personas usen Internet (ver parágrafo IV.1.1.2.), o que por ejemplo, Google sea una de las principales empresas del planeta, siendo que está basada en conceptos que recién se generalizaron en la década pasada, anuncian que el uso de TICs hoy es estratégico.

El Observatorio TICs de la Facultad de Informática, entre agosto de 2006 y enero de 2007, construyó un mapa del estado de situación del uso de TICs en las 16 facultades<sup>187</sup>, a través de un censo y encuestas a autoridades, responsables de la administración, soporte y mantenimiento del hardware, redes y sistemas que forman la infraestructura informática de cada facultad; y encargados de las salas de computación existentes en las unidades académicas (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007). A continuación se analizan los principales datos extraídos de esa investigación, que se constituyen en un insumo básico de la comunicación organizacional:

##### **Infraestructura de base**

Si bien las TICs abarcan un número variado de equipamientos, recursos y tecnologías, consideraremos dos aspectos: el parque de PCs y los servidores.

---

<sup>187</sup> La Facultad de Psicología fue creada el 4 de julio del año 2006 y el proceso de consolidación era incipiente al momento de esa investigación, siendo considerada aún, como departamento de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

cantidad de PCs	facultades	Porcentaje
1 a 50	2	13%
51 a 100	1	6%
101 a 200	4	25%
201 a 300	6	38%
301 a 400	1	6%
Más de 400	2	13%
	16	100%

En cuanto a las PCs, se puede afirmar que en las facultades de la UNLP hay al menos 4.100 equipos de PCs, y que casi el 60% de las facultades tiene más de 200 PCs en funcionamiento, con una tasa de incorporación o renovación de equipamiento por compra de PC durante el año 2006, de entre el 10% y el 20%.

Para ahondar las características del equipamiento en PCs, se determinaron indicadores de 'moda', es decir atributos que se encuentran más repetidos. Por ejemplo, en cuanto a capacidad de procesamiento, en el 56% de las facultades predominan equipos con Pentium III o equivalentes, y en un 25% de las mismas, los equipos son Pentium IV o equivalentes. En cuanto a memoria, en el 44% de las facultades son de 128Mb, y en el 36% son de 256Mb, lo que nos da el dato de que sólo en esa proporción de facultades, hay mejores condiciones para la implementación de los sistemas operativos más nuevos. Referido a capacidad de almacenamiento, en más del 60% de las facultades los equipos tienen discos rígidos de 40Gb o más.

Cuando se relevó la existencia del equipamiento más nuevo con que cuenta cada facultad, si se tiene en cuenta el porcentaje que representan en relación al total del equipamiento, estos van de un 2% a un 50% del parque, siendo los valores más repetidos entre un 10% a un 20%. En el 50% de las facultades, estos equipos son Pentium IV de 2.0 a 3.0, y en casi el 20% de las mismas, Pentium IV Dual Core. Sin embargo, en casi el 70% de las facultades, los equipos más nuevos de PC tiene una capacidad de almacenamiento media-baja (40/80 Gb).

servidores	facultades	porcentaje
Ninguno	1	6%
1	2	13%
2	3	19%
Entre 3 y 5	4	25%
Entre 6 y 10	4	25%
Más de 10	2	13%
	16	100%

Casi el 40% de las facultades tienen más de 5 Servidores. El total de los servidores registrados asciende a 85, y de ellos sólo 7 (8%) son servidores propiamente dichos. El resto son PCs puestas a funcionar como tales. En casi el 70% de las facultades, los servidores tienen 120 Gb o más de almacenamiento.

En la siguiente tabla, se puede ver para qué se utiliza el espacio asignado a los usuarios en los servidores:

No hay espacio asignado	2	13%
Sólo mail	2	13%
Mail y Web	11	73%
Repositorio Archivos /Programas /Backups	5	33%
	15	100%

En 3 de cada 4 facultades el espacio asignado a usuarios cubre prestaciones Web, que en general comprenden servicios de páginas de cátedras, institutos, centros o laboratorios, donde docentes e investigadores generan contenidos. El sistema operativo bajo los que corren los servidores, en el 94% del total de los mismos es GNU/Linux, siendo la distribución más utilizada Debian, aunque también aparecen Mandrila, Mandrake, Fedora, Centos, Red Hat y Ubuntu en algunos casos.

#### Infraestructura y servicios de Red

El número total de routers declarados es de 41. La mayoría son PCs que cumplen dicha función, y sólo 8 (20%) son routers propiamente dichos, comprendiendo a 4 facultades. En el 31% de las facultades hay entre 2 y 5 routers, y en el 19% más de 5. En la totalidad de las mismas hay cableado UTP, en un 30% se le suma el tendido (parcial) de fibra óptica, y sólo existe soporte inalámbrico de red en el 19% de las mismas. En las facultades que hay soporte inalámbrico su alcance es parcial. En 2 de esas facultades el servicio se brinda a



través de un router, y en 2 facultades que aún no poseen, lo están empezando a implementar. En todas las facultades, el proveedor principal de la conexión a Internet es el CeSPI (Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP), aunque en el 44% se suma una conexión ADSL. En estos casos, el CeSPI brida la conexión generalizada y el ADSL cubre algunas áreas particulares.

Indagando acerca de la posesión de host propio, nos encontramos que la mayoría de las facultades lo tienen, y que en uno de los casos negativos, el host está alojado en el CeSPI.

host propio	facultades	porcentaje
Sí	14	88%
No	2	13%
	16	100%

Como uno de los indicadores de la forma de administración de la red, tomamos la cantidad de IP en uso:

IPs en uso	facultades	porcentaje
Hasta 25	5	31%
Entre 26 y 50	1	6%
Entre 51 y 100	3	19%
Más de 100	7	44%
	16	100%

En el segmento 'Hasta 25', en 2 de las facultades se aclaró que es en razón de la utilización de DHCP. La utilización de DHCP fue reconocida en el 56% de las facultades, que en general es destinada a la conexión de Internet para las PCs utilizadas por el grueso del personal.

Los servicios de Internet

Al preguntar sobre la cantidad de PCs conectadas a Internet, se obtuvo la siguiente información:

PCs con Internet	facultades	porcentaje
Todas	11	69%
No todas	5	31%
	16	100%

En 4 de las 5 facultades donde no todas las PCs tienen conexión a Internet, la proporción de equipos conectados va de entre el 80% y el 95%. En todas las facultades aseguraron que el total de docentes, investigadores, administrativos y autoridades poseen cuenta de mail con dominio propio. Sólo en el 25% de las mismas se proveen cuentas a alumnos. En relación al cliente de webmail que ofrecen, encontramos diferentes softwares:

cliente webmail	facultades	porcentaje
SquirrelMail	7	44%
Horde	6	38%
Pine	1	6%
no sabe	2	13%
	16	100%

Se puede apreciar que todas las facultades brindan el servicio de correo a través de un cliente webmail, y que todas esas aplicaciones son de Software Libre. Lo mismo sucede con los servidores web, que en el 88% de los casos es Apache. Vinculado a la cantidad de cuentas de mail administradas, se dan las siguientes proporciones que nos brindan una idea del volumen del servicio ofrecido:

cuentas mail	facultades	porcentaje
Hasta 100	5	31%
Entre 100 y 400	8	50%
Más de 400	3	19%
	16	100%

Todas las facultades cuentan con página Web, aunque con distinto grado de desarrollo. Un indicador que nos acerca a esta variedad son las URL's por facultad:

URL's	facultades	porcentaje
Sólo 1	5	31%
Entre 2 y 10	5	31%
Más de 10	4	25%
No sabe	2	13%
	16	100%

Las herramientas de seguridad

Asegurar la información que se maneja y administra, es un tema que se ha vuelto cada vez más crítico en todo tipo de organización, y en particular en la universidad, en vista del valor y volumen que representa. A continuación presentamos la situación de la seguridad en la UNLP, tomando como base la presencia de distintas herramientas.

antivirus en PCs	facultades	porcentaje
AVG	10	63%
Antivir	4	25%
NAV	4	25%
otro	5	31%
ns/nc	1	6%
casos válidos	16	

Hay varios casos en que se utiliza más de un antivirus. Es bastante extendido el uso de antivirus libres de licencia. Los antivirus se actualizan on-line, salvo en 1 caso donde alojan la actualización en un repositorio.

antivirus servidor	facultades	porcentajes
Clamav	6	67%
DiskFree	1	11%
otro	3	33%
casos válidos	9	

Entre los que informan, se puede ver nuevamente la predominancia de herramientas de Software Libre.

Firewall	facultades	porcentajes
sí	10	63%
no	5	31%
ns/nc	1	6%
	16	100%

Los casos que se cuentan como positivos, son de firewall de red, y en la mayoría de los casos es Iptables (Software Libre). Dentro de las respuestas negativas se incluyeron 3 casos en los que hay firewall en alguna PC, pero su uso es poco extendido.

Uno de los problemas que se ha incrementado exponencialmente en los últimos tiempos ha sido el spam, sin embargo podemos ver que hay una importante proporción de facultades que no ha implementado políticas para controlarlo o combatirlo:

uso antispam	facultades	porcentaje
sí	7	44%
no	8	50%
no sabe	1	6%
	16	100%

En los casos positivos, se encontraron distintas configuraciones: 1) Amavis, 2) SpamAssassin, 3) SpamAssassin + Amavis, y 4) SpamAssassin + MIMEDefang. Todas ellas herramientas de Software Libre. En los casos negativos, se incluyen: 1) varios donde fue probado y abandonado, 2) un caso donde se está haciendo un desarrollo propio, y 3) un caso donde se está implementando SpamAssassin.

El personal informático

A continuación, expondremos algunos totales, que abarcan al personal que realiza tareas de soporte, mantenimiento, redes y desarrollo. Estos también deben ser considerados valores mínimos, ya que han quedado sin relevar áreas de las facultades donde no se pudo acceder.

Cantidad de personal dedicado a tareas informáticas	83	
Promedio de personal informático por facultad	5,2	
Cantidad de facultades con personal informático por debajo del anterior promedio	9	56%

Si observamos cómo se distribuye la cantidad de personal por facultad, encontramos estos valores:

cantidad de informáticos	facultades	porcentaje
1	2	13%
2	1	6%
3	4	25%
de 4 a 9	7	44%
10 ó más	2	13%

En casi la mitad de las facultades (44%) hay sólo entre 1 y 3 informáticos dedicados a las diversas tareas relacionadas con TICs. No se debe olvidar que los mismos, salvo en los pocos casos donde existe una división de tareas, realizan tanto actividades ligadas al hardware como al software. Para penetrar un poco más en el aspecto laboral, la siguiente tabla nos habla de la cantidad promedio de PCs atendidas por cada uno:

PCs por informático	facultades	porcentaje
de 10 a 14 PCs	1	6%
de 15 a 24 PCs	2	13%
de 25 a 35 PCs	7	44%
de 35 a 64 PCs	3	19%
de 65 a 75 PCs	2	13%
más de 100 PCs	1	6%

Con ello, observamos que en el 38% de las facultades de la UNLP, hay como mínimo 35 PCs atendidas por 1 informático. Si nos atenemos a las condiciones en las que realizan sus tareas, podemos ver que en la mitad de las facultades ninguno tiene un cargo de planta, y en la otra mitad hay al menos uno, pero en ningún caso es la totalidad. Gran parte de la planta de informáticos se cubre a través de pasantías o becas de experiencia laboral (en más de 1/3 de las facultades alcanzan a más de la mitad de los mismos), lo que influye para una rotación constante.

En lo vinculado a la formación de los que desarrollan tareas informáticas, se pueden notar dos aspectos (sobre 15 facultades que contestaron).

por tipo de formación	cantidad	porcentaje
Informáticos	47	63%
no Informáticos	28	37%

por tipo de formación	cantidad	porcentaje
alumnos	52	73%
graduados	19	27%

Es decir, la mayoría tienen formación en informática, pero hay un porcentaje importante -37%- que no lo son, y además, la abrumadora mayoría son estudiantes, en general de la carrera de Informática (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007).

\*\*\*

Haciendo un relevamiento de las TICs útiles para la comunicación organizacional por facultad, se obtiene el siguiente panorama:

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo tiene unas 120 PCs, todas conectadas a Internet, 1 servidor, y las cuentas de e-mail son unas 60 /70, siendo los usuarios de e-mail, los docentes y la administración.

La Facultad de Bellas Artes tiene unas 25 PCs, todas conectadas a Internet, 2 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 95, siendo los usuarios de e-mail, los estudiantes, los docentes y la administración.

La Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales tiene más de 200 PCs, todas conectadas a Internet, 1 servidor, y las cuentas de e-mail son unas 300, siendo los usuarios de e-mail, los docentes y la administración.

La Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas tiene unas 300 PCs, todas conectadas a Internet, 7 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 500, siendo los usuarios de e-mail, los alumnos, los investigadores, los docentes y la administración.

La Facultad de Ciencias Económicas tiene unas 220 PCs, todas conectadas a Internet, 15 servidores (5 como routers, uno por piso), y las cuentas de e-mail son unas 200, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los investigadores, las autoridades y la administración.

La Facultad de Ciencias Exactas tiene unas 1.200 PCs (36 dedicadas a la organización), todas conectadas a Internet, 3 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 35, siendo los usuarios de e-mail, las autoridades y la administración.

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales tiene unas 148 PCs, 140 conectadas a Internet, 11 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 400, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, las autoridades y la administración.

La Facultad de Ciencias Médicas tiene unas 200 PCs, 197 conectadas a Internet, 2 servidores, y las cuentas de e-mail son 263, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los investigadores, las autoridades y la administración.

La Facultad de Ciencias Naturales y Museo tiene unas 400 PCs, todas conectadas a Internet, 9 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 990, siendo los usuarios de e-mail, los alumnos (limitados), los investigadores, los docentes y la administración.

La Facultad de Ciencias Veterinarias tiene unas 117 PCs, todas conectadas a Internet, 3 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 365, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los investigadores, las autoridades y la administración.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación<sup>188</sup> tiene 230 PCs, todas conectadas a Internet, 4 servidores, y las cuentas de e-mail son 328, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los alumnos y la administración.

La Facultad de Informática tiene unas 270 PCs, el 90% conectadas a Internet, más de 22 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 350 /400, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los investigadores, los alumnos y la administración.

La Facultad de Ingeniería tiene unas 500 PCs, 400 conectadas a Internet, 6 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 550, siendo los usuarios de e-mail, los docentes y la administración.

---

<sup>188</sup> Incluye a la Facultad de Psicología, de reciente creación.

La Facultad de Odontología tiene unas 190 PCs, 100 conectadas a Internet, 2 servidores (1 en el CeSPI), y las cuentas de e-mail son unas 80, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los investigadores y la administración.

La Facultad de Periodismo y Comunicación Social tiene unas 85 PCs, todas conectadas a Internet, 4 servidores, y las cuentas de e-mail son unas 350, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, los administrativos y la administración.

La Facultad de Trabajo Social tiene unas 25 PCs, todas conectadas a Internet, no hay servidor, y las cuentas de e-mail son unas 30 /40, siendo los usuarios de e-mail, los docentes, las autoridades y la administración (CeSPI, 2007[3]).

#### **IV.2.2. La comunicación corporativa**

Para analizar el estado de avance de la comunicación institucional corporativa en las 17 facultades de la UNLP, tomamos como fuente el relevamiento realizado por la Dirección de Comunicación Visual de la UNLP entre octubre del año 2007 y febrero del año 2008 (DCV UNLP, 2008), y revisaremos la estructura existente para desarrollar la comunicación visual, la identidad institucional y cómo ésta se manifiesta en la papelería, la página web, las publicaciones, los sistemas de promoción y la señalética institucional.

#### **Facultad de Arquitectura y Urbanismo**

En el año 2006, se incorpora una Diseñadora en Comunicación Visual a la Secretaría de Extensión con el objetivo de organizar la comunicación institucional, proceso que llevó a readecuar la manera de trabajar de otras áreas de la facultad (derivar a extensión piezas, consultar, acercar información para la web y demás.) En el plan de acciones se proyecta desarrollar un programa de identidad para la facultad, aunque por ahora, el diseño se concentra en aquellas piezas gráficas demandadas con más urgencia. De todas formas, se intenta mantener sistematicidad gráfica en relación a la página web, en cuestiones tipográficas, uso de imágenes, color, formato, etc.

##### **Identidad institucional**

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo cuenta con un signo de identidad propio. El mismo consiste en un isologotipo, conformado por la sigla de la facultad –fau- en tipografía Rotis semi-serif en minúscula, y un diagrama (en plano pleno violeta) que

representa la planta del edificio. Fue diseñado, en el ámbito de un concurso lanzado en el año 2005, por un alumno de Arquitectura y una alumna de la carrera de Diseño en Comunicación Visual de la Facultad de Bellas Artes, que tomaron como referencia a la tipografía utilizada en el programa de Identidad de la Universidad Nacional de La Plata y a los soportes gráficos realizados para su 100º aniversario. En cuanto, a la cromotacidad, el color violeta fue elegido por el tono que se otorga, desde la universidad, a las libretas de estudiantes de la facultad. Luego de un tiempo, el signo sufrió modificaciones, sumando líneas negras, verticales y horizontales, para compensar las proporciones del logotipo en relación al isotipo; y finalmente, quedó constituido como marca institucional definitiva.

#### Papelería institucional

En relación a papelería institucional, el tipo de piezas que se utilizan para el funcionamiento de la facultad consiste en papel carta y sobre, invitaciones (realizadas únicamente para ocasiones especiales), formularios y tarjetas personales. Algunos de sus diseños se conservan desde antaño y consisten en la aplicación del escudo mayor de la universidad con el texto nominativo de la misma conjuntamente con el de la facultad y otros están siendo rediseñados.

#### Página web

El sitio no responde a ningún programa de comunicación y la identidad empleada para su desarrollo estuvo basada en el signo institucional, anteriormente descrito. Es desde de la creación del sitio, que surge la necesidad de tener una identidad propia (Todo el sistema existente actualmente surge de la web, pero es elaborado desde la misma institución).

#### Publicaciones

Las publicaciones de la facultad, no responden a ningún programa de comunicación y la identidad empleada para su desarrollo tiene escasas referencias con la identidad institucional de la facultad.

#### Promoción

Las piezas institucionales existentes para la promoción, por ejemplo de las carreras de grado o postgrado, están en proceso de rediseño. Existen folletos elaborados en gestiones anteriores que aún están en circulación y tienen como destinatarios a alumnos y graduados de la facultad. Para promocionar eventos, como congresos, ciclo de charlas, encuentros, entre otros, se diseñan afiches promovidos desde la Secretaría de Extensión. A partir del año 2007, se empezaron a integrar los cursos a distancia como el curso de ingreso y algunas



materias de grado, como matemáticas; que comprenden archivos word (con membrete y formato trabajado), un díptico y por ahora una animación interactiva realizada en flash.

#### Señalización e información en espacios externos

El edificio no tiene identificación de sus accesos, lo que dificulta su localización si alguien se dirige por primera vez. Las carteleras utilizadas por las cátedras, las áreas administrativas y los propios alumnos para informar se encuentran, en su mayor parte, en las galerías abiertas del patio de la facultad; aunque otras residen en el interior del edificio.

#### Señalización de espacios internos

La señalización interna es uno de los proyectos incluidos en la remodelación de la facultad. En el recibidor de planta baja no existe ningún tipo de señal, como un panel distribuidor con las vistas de plantas del edificio donde se referencie la ubicación de cada área o departamento. Transitoriamente, se han dispuesto señales identificadoras, realizadas en hojas formato A4 sin diseño alguno y además, aún quedan resabios de señales identificadoras colocadas en gestiones anteriores.

En general, la comunicación visual de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo está en proceso de sistematización gráfica. La incorporación de una profesional idónea en el tema, genera una incipiente centralización de las producciones, y la facultad avanza hacia su objetivo de afianzar y reposicionar a la institución a nivel social e interinstitucional, ayudada por un programa de identidad visual.

### **Facultad de Bellas Artes**

La Secretaría de Extensión y Vinculación con el Medio Productivo de la Facultad de Bellas Artes cuenta entre sus dependencias con el Área de Producción y Diseño, integrada por tres Diseñadores en Comunicación Visual. Desde allí se desarrollan todas las piezas gráficas en soporte papel que promueve la unidad académica.

#### Identidad institucional

En gestiones anteriores se creó un signo de identidad básico propio. Actualmente, no es tenido en cuenta y sólo quedan resabios del sistema gráfico que se generó a partir del mismo en los banners ubicados en uno de los edificios anexos. Aún no se ha realizado ningún programa nuevo de identidad y si bien el diseño de las diferentes publicaciones está sistematizado, el resto de los identificadores visuales necesita sistematizarse.

### Papelería institucional

La papelería institucional interna y externa es muy escasa, limitándose a papel carta con el membrete de la UNLP y tarjetas personales emitidas por la imprenta de la Universidad para uso de las autoridades máximas. Los formularios y planillas son elaborados por cada secretaría según su necesidad, y ninguna de estas producciones responde a un programa de identidad.

### Página web

La página web fue diseñada en el año 2004, por el Departamento de Multimedia, aunque se ha rediseñado en varias oportunidades. No responde a ningún subsistema de un Programa de Identidad integral propio de la facultad, sino que sus creadores han establecido criterios gráficos en forma aleatoria.

### Publicaciones

En el año 2004 se creó la Dirección de Publicaciones, con la posterior incorporación del área de Postgrado; a los efectos de instituir un ámbito dedicado a la tarea específica de la publicación de libros, revistas y otros productos editoriales con el objetivo de exponer y a la vez, potenciar el trabajo intelectual de la FBA mediante la difusión de obras de sus alumnos, docentes e investigadores. El diseño de las diferentes publicaciones está sistematizado.

### Promoción

En relación a las campañas de promoción, la falta de presupuesto ha provocado la escasa emisión de folletería y afiches para divulgar, informar y promocionar los asuntos académicos. Sólo para algunos eventos puntuales, como por ejemplo la muestra realizada para el 45° aniversario de las carreras de Diseño, o encuentros y congresos de arte y convocatorias a pasantías, se realizaron afiches, carentes de sistematicidad ente sí.

### Señalización de espacios externos

La Facultad de Bellas Artes funciona actualmente en un edificio central y tres anexos y en sus alrededores no se visualiza cartelera. La identificación de cada uno de los distintos accesos es variable: Sobre la fachada del edificio central se ubica el escudo mayor de la Universidad de La Plata a todo color y realizado en chapa, con el texto nominativo de la facultad; en un anexo, sobre una de las entradas se ha dispuesto un banner de color violeta con el nombre de la facultad en mayor jerarquía y debajo, el escudo mayor y nombre de la

universidad; en el otro anexo se ha colocado un cartel a modo de rótulo, mientras que en el anexo más nuevo, aún no existe señalización.

#### Señalización e información en espacios internos

Respecto a la señalización interna, se está trabajando desde el año 2005, sobre un proyecto señalético basado en un código cromático y alfanumérico. Sin embargo, al presente, se evidencia un caos visual respecto a la convivencia de varias señales asistemizadas. En el edificio central se pueden observar algunas señales provisionales colocadas para evaluar si el sistema es aceptado por sus usuarios. En un anexo, parece existir un sistema gráfico para identificar las aulas, pero este se pierde en el resto de las señales. Y en el otro, no existe señalización alguna de los espacios internos, sólo números en papel pegados en las puertas de las aulas.

Respecto a las carteleras informativas, algunas áreas departamentales del edificio central ya tienen su espacio identificado mediante el sistema cromático y alfanumérico antes mencionado, pero no se encuentran sistematizadas en su totalidad. Las dependencias administrativas informan a través de transparentes ubicados en los edificios correspondientes.

Es evidente que la Facultad de Bellas Artes deberá diseñar una estrategia de comunicación visual, con un signo de identidad básico propio que fortalezca su identidad corporativa y permita asociar los avances en el desarrollo de los diferentes dispositivos.

#### **Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales**

No existe un área específica para la elaboración de los soportes gráficos propios que circulan dentro y fuera de la facultad.

#### Identidad institucional

El signo de identidad histórico consiste en un escudo de armas que muestra en sus cuatro cuadrantes los distintos sectores del agro (una familia rural, una rueda de maquinaria, un cultivo y un referente de lo forestal). Éste es el resultado de un concurso organizado entre graduados y docentes en el año 1980. El nuevo diseño de identidad fue creado por un DCV de la Secretaría de Extensión recientemente y consiste en una síntesis icónica de los elementos anteriores como pictograma que se encuentra coronado por la sigla FCAYF, contenido en un cuadrado de puntas redondeadas. Se observa el uso alternativo de los dos

signos de identidad distintos, encontrándose en un período de transición hacia la aplicación de la identidad recientemente creada que requiere de la aprobación del Consejo Académico.

#### Papelería institucional

La papelería institucional interna que registra la facultad es muy escasa, sólo se emplea papel carta y en caso de necesidad de cada área (cada cual emite sus comunicaciones como le parece). En la mayoría de los casos emplean como signo de identidad el escudo y sello mayor de la Universidad con el texto nominativo de la facultad por debajo y en un cuerpo de letra menor que el de la UNLP.

#### Página web

La página web fue diseñada en el año 2002 por personal del Departamento de Informática de la facultad y se está planteando un rediseño, tendiente a asociarlo con la nueva identidad.

#### Publicaciones

Las publicaciones no cuentan con un diseño asociado a la identidad corporativa de la facultad ni son diseñadas por profesionales de la comunicación visual.

#### Promoción

En lo referente a las campañas de promoción, no hay una producción sistematizada de piezas, pero se intenta centralizar esta actividad en la Secretaría de Extensión. Las únicas piezas que pudieron relevarse consisten en un folleto promocional de carreras para el ingreso 2008 y una carpeta formato A4 con solapas, acompañada de un señalador, que se emplea en ocasiones de visitas externas, pero el material que allí se brinda es de lo más diverso. Por otro lado, la Secretaría de Extensión de la facultad cuenta con un stand institucional que consiste en seis banners de lona impresa que se montan en una estructura metálica, aunque no cuenta con material gráfico promocional.

#### Señalización del espacio exterior

En el exterior del edificio central y sus edificios aledaños, la señalización de los alrededores es regular. Los orientadores de tránsito dentro del predio que comprende a las facultades del Bosque Este, funcionan correctamente para el tránsito vehicular, pero no indican las dependencias de cada facultad ni identifican a qué unidad académica corresponde cada estructura edilicia. La identificación de los accesos a cada uno de los espacios arquitectónicos es nula o mala. La excepción la impone el acceso al edificio central

que está bien identificado con un panel orientador que contiene un plano del predio con las dependencias aledañas y sus referencias correspondientes.

#### Señalización e información en espacios internos

En el hall principal de la planta baja se ubica una cartelera con un plano de planta del edificio y sus respectivas referencias mediante un código cromático, pero la ubicación de varios paneles informativos en el centro del hall, dificultan su visibilidad. Manteniendo el sistema gráfico con estos orientadores, las dependencias ubicadas en el edificio central se encuentran identificadas con señales aplicadas a los lados de las puertas. En las intersecciones de los pasillos, se disponen una serie de paneles distribuidores salientes que señalizan las dependencias cercanas. Este sistema señalético implementado en el edificio central fue desarrollado y colocado en 2007 por la Dirección de Comunicación Visual de la UNLP a pedido de la facultad ante una necesidad manifestada por la comisión acreditadora de la CONEAU.

Respecto a las carteleras informativas y transparentes, algunas cátedras y áreas administrativas de la facultad cuentan con su espacio para comunicar, aunque las producciones gráficas que allí se colocan son de diversa índole y formato.

La Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, cuenta con un signo de identidad o isotipo, aún no consolidado, y ciertos avances en señalética, sin embargo, no tiene una estructura profesional para la comunicación visual ni una estrategia de instalación y difusión asociada a su identidad institucional.

### **Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas**

No existe un área específica para la elaboración de los soportes gráficos propios que circulan dentro y fuera de la facultad.

#### Identidad institucional

La facultad cuenta con un signo de identidad básico propio, creado hace diez años por una diseñadora y se elaboró un programa de identidad, pero luego se implementaron sólo algunos de sus elementos. El signo consiste en un diagrama que sintetiza varios elementos: una mira telescópica en azul oscuro y sobre esta figura, un sistema planetario en volumen de grises y un espiral evolutivo en blanco, resultando un signo visualmente complejo. El principal problema en cuanto a este signo de identidad es que designa e identifica más al observatorio que a la facultad, siendo que el primero depende y pertenece a la misma. En la

aplicación gráfica del isotipo, la mayoría de las veces sólo se dispone el texto nominativo ‘Observatorio Astronómico de La Plata’ por debajo y la facultad aparece en segundo lugar, o ni siquiera se enuncia. Este problema de referencia no se da sólo en la marca sino que responde a una costumbre de años de identificar a la facultad con el observatorio, ya que éste fue creado muchos años antes y luego fundada la facultad.

También existe otro signo de identidad más antiguo que es el que hoy emplea el Museo de Astronomía y que consiste en un pictograma de una de las cúpulas y dos árboles en referencia al bosque.

#### Papelería institucional

La papelería institucional interna que se emplea en la facultad comprende papel carta (con el empleo del escudo mencionado anteriormente), y tarjetas personales que sólo se emiten cuando se designa un cargo de importancia y son las que se realizan en la imprenta de la UNLP, de manera general para todas las unidades académicas, con el escudo timbrado.

#### Página web

La página web fue creada en el año 2000 por la misma diseñadora que realizó el signo y el programa de identidad, y la página se está rediseñando con colaboración de diseñadores convocados a tal fin. El Museo de Astronomía cuenta con un sitio propio, como subalterno al de la facultad desde 1997, que no guarda visualmente relación alguna con el sitio de la facultad.

#### Publicaciones

La facultad no cuenta con una edición impresa de publicaciones, y las electrónicas no se asocian a un sistema institucional de identificación visual.

#### Promoción

Las campañas de promoción, tienen siempre destinatarios externos a la facultad (público escolar, visitas extranjeras, turistas) y se centran en promocionar las actividades y visitas que se brindan en el observatorio. No hay una producción sistematizada de piezas, ya que se recibe apoyo de diseñadores que se contratan especialmente cuando la ocasión lo requiere. Por otro lado, estas producciones requieren mucha inversión de dinero y esto sólo se hace cuando resulta necesario o cuando se cuenta con apoyo económico de otras instituciones. El material de folletería promocional que producen se distribuye por lo general en la facultad misma, en la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de La Plata, en ferias de turismo en Buenos Aires y en la Feria del Libro (cuando participan como invitados en el

stand de Ciencia y Técnica de la Nación); y la producción de este material no responde a ningún programa de identidad.

#### Señalización del espacio exterior

En el exterior del edificio central y los 16 edificios aledaños, no hay señalización ni identificadores de los accesos. La única señal que se encontró está dispuesta en la esquina del predio donde se indican las direcciones de acceso a la facultad y de visitas al Observatorio Astronómico respectivamente y en ambos accesos se encuentra un comunicado con los horarios de las visitas astronómicas.

#### Señalización e información en espacios internos

La señalización interna del edificio central es deficiente. Sólo se encuentran identificadas algunas dependencias (Intendencia, Informes, Biblioteca) que funcionan en el edificio con señales dispuestas arbitrariamente.

En el pasillo de acceso al edificio central se ubican las carteleras de las distintas secretarías. Las producciones gráficas que allí se colocan son de diversa índole, desde simples comunicados elaborados en Word hasta afiches promocionales a todo color.

La Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, cuenta con un signo de identidad o isotipo, y un programa de identidad, que necesitan reverse, sin embargo, no tiene una estructura profesional para la comunicación visual, ni señalética, ni una estrategia de instalación y difusión asociada a su identidad institucional, lo que demanda una fuerte decisión consensuada de avanzar en ese sentido.

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Se está gestando un proyecto de comunicación visual desde las Secretarías Académica y de Relaciones Institucionales, cuyo objetivo es rediseñar y sistematizar todas las producciones no sólo en soporte papel (papelería institucional, folletos, paneles) sino también audiovisuales, informáticos o multimedia (Cd, página web, power point), para afianzar y reposicionar a la facultad a nivel interinstitucional.

#### Identidad institucional

La facultad cuenta con un signo de identidad básico propio que consiste en un escudo formado por las siglas de la facultad y las de la universidad, diseñado hace varios años. Es

utilizado arbitrariamente en algunas piezas gráficas, conjuntamente con el escudo mayor de la UNLP.

#### Papelería institucional

Las piezas gráficas que constituyen la papelería institucional de la facultad son papel carta y sobre, formularios, planillas, invitaciones y tarjetas personales. Todas ellas poseen el escudo mayor y el nombre de la Universidad Nacional de La Plata, y en una jerarquía menor el nombre de la facultad.

#### Página web

La página web fue diseñada en el año 2000, y no se asocia a una estrategia integral de identidad institucional.

#### Publicaciones

La producción de las ediciones está descentralizada y no se asocia a una estrategia integral de identidad institucional.

#### Promoción

En lo referente a las campañas de promoción, la facultad cuenta con un boletín (digital e impreso), folletería y afiches institucionales destinados a alumnos y graduados. Estas piezas gráficas dependen de Secretaría Académica y son diseñadas en la misma dependencia.

#### Señalización de espacios externos

En los alrededores del edificio único no existe ningún tipo de señalización de orientación, sin embargo, la identificación institucional de sus dos accesos por calle 6 es clara. La misma consiste en el nombre de la facultad y de la universidad a la que pertenece, realizados en letras corpóreas de metal y adheridas al frente del edificio por medio de plaquetas y tornillos.

#### Señalización e información en espacios internos

En relación a la señalización interna parece existir un sistema gráfico que se va desvirtuando a medida que se asciende a los distintos pisos o se desciende a los subsuelos. Tanto en la planta baja como en el primer piso, se visualizan señales de tipo identificadoras y orientadoras sistematizadas. En algunos casos, los pequeños formatos empleados impiden que se perciban de manera efectiva y coexisten también identificadores preexistentes, con la nominación de cada aula o dependencia administrativa.



Respecto a las carteleras informativas, la mayoría de los espacios que la facultad utiliza para comunicar se encuentran en planta baja. La información que allí se deposita es de diversa índole y con muy poca intervención en cuestiones de diseño.

La Facultad de Ciencias Económicas, cuenta con un signo de identidad o isotipo, sin embargo, no tiene una estructura profesional para la comunicación visual, y necesita revisar sus dispositivos de identidad visual, sin embargo, se encuentra abocada a la revisión de su estrategia de instalación y difusión institucional asociada a su identidad corporativa.

### **Facultad de Ciencias Exactas**

La comunicación visual de la institución, es desarrollada por la Secretaría de Extensión Universitaria, la que tiene ingerencia en la producción de piezas gráficas, aunque se evidencia falta de sistematicidad y desajuste en el diseño de las mismas.

#### Identidad institucional

La facultad no cuenta con un signo de identidad básico propio.

#### Papelería institucional

Dentro de la papelería institucional interna que registra la facultad, sólo figuran papel carta, sobre y tarjetas personales. Su diseño está establecido desde gestiones anteriores y consiste en la aplicación del escudo mayor de la universidad con el texto nominativo de la misma conjuntamente con el de la facultad. Las tarjetas personales son provistas desde la imprenta de la UNLP.

#### Página web

La página web fue realizada por una diseñadora en el año 2001. Se observa que cada área departamental posee su propia identidad gráfica, y sin relación alguna con el portal que las contiene y con las demás áreas.

#### Publicaciones

La producción de las ediciones no se asocia a una estrategia integral de identidad institucional.

## Promoción

La Secretaría de Asuntos Estudiantiles, es la dependencia con mayor ingerencia en la emisión de soportes gráficos para las campañas de promoción, tanto de aspectos institucionales, para la inscripción a las carreras, o para la realización de un evento.

## Señalización de espacios externos

Alrededor del edificio central y los departamentos de Física, Química y Matemática, casi no existe señalización de orientación; únicamente, en el cartel distribuidor emplazado en el lateral del edificio central de la Facultad de Ingeniería, se hace referencia a la facultad, sin discriminar el nombre de cada uno de sus departamentos. La identificación de acceso al conjunto de edificios que compone a la facultad es deficiente; existe un único cartel en pésimas condiciones de conservación. Así mismo, la señalización de los ingresos a cada uno de las áreas es nula, por ejemplo, el departamento de Física tiene, en su hall de entrada, una placa de mármol con el nombre del área; que sólo se la puede divisar, atravesando la escalera de ingreso.

## Señalización e información en espacios internos

Se observan deficiencias comunicacionales importantes en la señalización interna de la facultad. Cada departamento cuenta con señales identificadoras propias muy disímiles entre si; e inclusive dentro de una misma área, la señalización no está sistematizada.

Respecto a las carteleras informativas, cada área de la facultad cuenta con su propio espacio para comunicar, aunque se observa una marcada contaminación visual, generada por la superposición de los mensajes emitidos desde las secretarías, los alumnos y fundamentalmente, desde el centro de estudiantes y desde las diferentes agrupaciones políticas. Las cuestiones gráficas de las piezas que se depositan en las carteleras, son manejadas independientemente, por cada emisor de los mensajes. No hay una coherencia estética y el grado de asistematicidad grafica es muy alto

En la Facultad de Ciencias Exactas, la comunicación visual existente no responde a un Programa de Identidad. Todos los aspectos relacionados al diseño parecen ser dejados de lado, observándose asistematicidad en todas las producciones, además de una baja calidad gráfica.

## **Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales**

El Área de Informática y la Dirección de Comunicación Visual, funcionan conjuntamente y están integradas por siete profesionales, de los cuales 2 son Diseñadores en Comunicación Visual. A partir del año 2004 se llevaron a cabo una serie de acciones, tendientes a consolidar la construcción del espacio de la comunicación institucional corporativa de la facultad, como la unificación de la imagen institucional a través de la generación del signo identificador de la facultad y su aplicación en la papelería interna en el año 2004; la reformulación integral del sitio web de la facultad organizando visualmente los ejes comunicacionales en el año 2005; la proyección y presencia hacia la comunidad de la imagen institucional a través de diferentes eventos tales como el stand en la Expo Universidad, el programa de los actos de colación de grado, la información de carreras de postgrado, la 'Biblioteca Centenaria', jornadas y seminarios y revistas virtuales en el año 2006, así como la señalética de toda la facultad en el año 2007.

### Identidad institucional

Con referencia a la identidad institucional, la unidad académica analizada cuenta con un signo de identidad básico propio. En el manual de estilo se establecen todas las pautas constructivas y de uso de la marca. Como así también, todas las pautas para el diseño de piezas gráficas comprendidas y planteadas por este programa de comunicación visual.

### Papelería institucional

La papelería institucional interna que registra la facultad es muy rica. Se emplea papel carta, sobre, invitaciones, formularios, credenciales, cupones, planillas, tarjetas, talonarios, cupones de biblioteca y diplomas, entre otras. Todas estas piezas responden perfectamente a los lineamientos del programa de identidad.

### Página web

La página web fue desarrollada en el año 2006 por el Área de Informática y la Dirección de Comunicación Visual de la facultad. El diseño responde al programa de identidad.

### Publicaciones

Las publicaciones no responden visualmente al programa de comunicación visual mencionado, pero se está en proceso de sistematizar también estas piezas.

## Promoción

En lo referente a las campañas de promoción, existe una rica producción de piezas como afiches, banners promocionales, folletería, etc. Las piezas de entrega en mano, generalmente, se orientan a destinatarios de posgrados o del área de extensión, algunas son piezas semi permanentes y otras son eventuales; mientras que los afiches y banners están dirigidos a toda la comunidad universitaria. Todas las piezas se producen y centralizan en la Dirección de Comunicación Visual. Para la promoción en eventos, la facultad cuenta con un stand desarrollado para la Expo Universidad, el cual se ha diseñado y montado atendiendo a los lineamientos del programa de identidad. Allí se informa con atención directa y se entrega material gráfico. Las dependencias de la facultad que tienen injerencia en la producción de piezas de comunicación visual son el decanato, los diferentes institutos, Extensión, Posgrado y la biblioteca.

## Señalización del espacio exterior

En el exterior de los dos edificios donde funciona actualmente la facultad, no hay señalización ni identificación de los accesos.

## Señalización e información en espacios internos

La señalización interna es buena en ambos edificios, respondiendo a un programa de identidad visual desarrollado en el año 2006 por la Dirección de Comunicación Visual de la facultad, como consta en un manual de estilo propio. En los recibidores de ambos edificios existen paneles orientadores y distribuidores que indican la ubicación edilicia de cada dependencia y su dirección. Asimismo, hay orientadores y distribuidores en cada piso, mientras que las aulas y dependencias administrativas se hallan muy bien señalizadas con señales salientes o fijadas a la pared, a los lados de cada puerta. La legibilidad y sistematicidad del sistema es óptima. En todas las señales se respeta la gama cromática, aplicación tipográfica, marginación y uso del signo de identidad básico de la facultad.

Respecto a las carteleras informativas, cada área de la facultad cuenta con su espacio para comunicar. Sus materiales y formatos variados y las producciones gráficas que allí se colocan, son desde listas de alumnos hasta afiches institucionales.

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales cuenta con una interesante estructura para gestionar la comunicación visual, con un signo de identidad básico y con un manual de estilo propio, que aplica a la mayoría de sus dispositivos de comunicación institucional corporativa, desarrollando un modelo interesante de observar y replicar.

## **Facultad de Ciencias Médicas**

No existe un área específica para la elaboración de los soportes gráficos propios que circulan dentro y fuera de la facultad, aunque se está iniciando un programa de identidad que contempla la señalética de los edificios, a raíz de un requerimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, que también demanda la creación de un departamento de diseño que pueda satisfacer estas necesidades.

### Identidad institucional

Respecto a la identidad institucional, la Facultad de Ciencias Médicas cuenta con un signo de identidad básico propio. Consiste en un cuadrado bordeaux que contiene un óvalo blanco con la frase “Vita brevis, ars longa, occasio praeceps... Pro scientia et ars” en latín recorriendo el contorno, y en el centro el “Bastón de Esculapio”, símbolo de la medicina. El logotipo de la facultad se inscribe en dos líneas, en tipografía de palo seco (Arial) y centrado por debajo del isotipo.

### Papelería institucional

La papelería institucional que se emplea en la facultad comprende papel carta y sobre, invitaciones protocolares, tarjetas personales, planillas y formularios. Sin embargo, en ninguna de estas piezas se ve una aplicación sistematizada de la identidad visual. En algunas se utiliza el isologo de la facultad y en otras el escudo mayor de la universidad con el texto nominativo de la unidad académica en un cuerpo de letra menor.

### Página web

La página web fue creada en el año 1996, con un diseño realizado por una DCV. En septiembre de 2006 se implementó un rediseño del sitio.

### Publicaciones

Las publicaciones no responden a ningún programa de comunicación visual y por ejemplo, en el home de la revista de la facultad, se aprecia el escudo de la UNLP con el texto nominativo de la revista y se ve una aplicación diferente del iso – logotipo de la facultad.

### Promoción

Las campañas de promoción, son prácticamente inexistentes. No hay una producción sistematizada de piezas. Lo único que se promociona activamente son los cursos y

especializaciones de postgrado arancelados. Este tipo de comunicación está destinada a graduados y profesionales del área de la medicina y circula en colegios médicos, clínicas, congresos, etc.

#### Señalización del espacio exterior

En el exterior del edificio central y los tres edificios aledaños, no hay señalización ni identificadores de los accesos. La única señal que se encontró está dispuesta en una puerta de rejas sobre una calle lateral de acceso vehicular. La misma restringe el ingreso sólo a las autoridades con vehículos.

#### Señalización e información en espacios internos

La señalización interna del edificio central es deficiente y sólo se encuentran identificados algunos espacios del edificio con señales dispuestas arriba de las puertas. Éstas fueron colocadas en 1997 a raíz de una propuesta de un laboratorio, ante la necesidad de un congreso médico realizado en la facultad, y sólo se limitó a la designación de algunos espacios. En el hall principal de la planta baja se ubica una cartelera con vitrina que muestra un plano de planta del edificio y sus respectivas referencias mediante un código cromático y una lista de las autoridades de la institución, que también fue implementada en 1997 y se encuentra desactualizada por completo, a la vez que no guarda ninguna relación visual con las señales descriptas; además, la ubicación de varios paneles informativos en el centro del hall, dificultan la visibilidad de la cartelera.

Respecto a las carteleras informativas, algunas cátedras y áreas administrativas de la facultad cuentan con su espacio para comunicar, y las producciones gráficas que allí se colocan son de diversa índole y formatos.

La Facultad de Ciencias Médicas, cuenta con un signo de identidad o isotipo y quiere proyectar un programa de identidad que incluya la señalética de sus edificios, sin embargo, no tiene una estructura profesional para la comunicación visual, y necesita revisar sus dispositivos de identidad visual.

#### **Facultad de Ciencias Naturales y Museo**

El material relacionado a la comunicación visual de la institución es desarrollado por cada área según su necesidad, siendo la producción completamente descentralizada y no respondiendo a ningún programa de identidad. Sin embargo, es la Secretaría de Extensión el área que mayor incidencia tiene en la elaboración de material comunicacional, ya que

cuenta con una Diseñadora en Comunicación Visual, que avanza en la elaboración de un programa de identidad visual para la facultad que coordinará con el equipo de prensa y comunicación que funciona en el Museo.

#### Identidad institucional

En esta unidad académica se puede ver el uso de varios signos que a lo largo del tiempo se han ido creando, pero aún no se logró conformar un programa que sistematice todas las producciones. Entre los años 2002 y 2003 una DCV desarrolló un signo de identidad, aprobado por el Consejo Académico para su implementación como base del programa de identidad en desarrollo. El mismo consiste en una síntesis icónica del amonite (molusco fósil, considerado el referente que mejor se adecua para identificar a las Ciencias Naturales), en color bordeaux que se apoya en el logotipo con el texto nominativo de la facultad diseñado con una tipografía incisa en color verde oscuro.

#### Papelería institucional

En el registro de la papelería institucional, papel carta y sobre (las invitaciones sólo se realizan para ocasiones especiales, como por ejemplo actos académicos anuales) se observa la aplicación del escudo de la Universidad con el texto nominativo de la misma conjuntamente con el de la facultad. En piezas emitidas por la Secretaría de Extensión, como ser talonarios de aranceles para cursos y folletería promocional de actividades o carreras, se aplica el signo de identidad.

#### Página web

La página web de la facultad fue diseñada en el año 2000, no responde a ningún programa de comunicación y la identidad utilizada en su desarrollo está basada en el signo de la facultad que se había diseñado para la revista 'La Ventana'. Así es que conviven dentro de la institución, tres signos de identidad diferentes, tomando en cuenta los que se describieron anteriormente. Desde el Área de Informática se está desarrollando la programación del nuevo sitio, que responderá al programa de identidad en desarrollo, para que los elementos de la interfaz gráfica puedan sistematizarse y que no puedan introducirse modificaciones arbitrariamente.

#### Publicaciones

Las publicaciones no responden a ningún programa de comunicación visual.

## Promoción

En lo referente a las campañas de promoción, se han diseñado muy pocas piezas. Existe un folleto diseñado hace tiempo e impreso a una tinta para la difusión e información sobre las carreras, destinado a los estudiantes que se entrega en el Departamento de Alumnos. Por otro lado, la Secretaría de Extensión emitió un tríptico impreso en cuatricromía destinado a las empresas de turismo y viajes que se entregaba en mano en reuniones y eventos afines. Pero no existe una sistematicidad en la planificación y producción de campañas o eventos promocionales, aunque como la mayoría de estas piezas se diseñan en Extensión, cuentan con la aplicación del nuevo signo de identidad.

## Señalización del espacio exterior

Los dos edificios de la facultad, el de administración y biblioteca y el edificio central de aulas, sólo cuentan con una señalización parcial de los accesos (la cartelera principal fue robada). Hay un único acceso señalizado con un cartel que sólo identifica el predio de la facultad. Una vez que se ingresa por la calle interna, la señalización de estacionamiento, rampas y otros orientadores es insuficiente. Apenas se ve una precaria señal de acceso con rampa, sobre el lado que conduce al edificio central.

## Señalización e información en espacios internos

El edificio central no cuenta con ningún tipo de señalización interna, ni de orientadores. Por ejemplo, los sanitarios no tienen identificación de si son de damas o de caballeros y el ascensor sólo se distingue por su puerta característica. Las alas laterales se designaron con una letra y a cada aula le corresponde un número, pegado en la puerta. El edificio administrativo, sí cuenta con un sistema de señalización interno. En el recibidor de planta baja se encuentra un panel orientador con las plantas del edificio donde se referencia la ubicación de cada área o departamento y una cartelera institucional donde cada área pega información, y en la pared frente a ésta se fijó un panel donde se detallan las materias (y sus códigos) que componen el plan de estudios de cada carrera, pues allí es donde se ubican las urnas para tirar boleta. Este incipiente sistema señalético fue colocado a mediados de 2007, mientras que se encuentra en proceso de desarrollo un programa más integral.

Respecto a las carteleras informativas, cada área/ cátedra de la facultad cuenta con su propio espacio para comunicar, que mantiene y emplea a la manera que le parece.



## Museo de Ciencias Naturales de La Plata

Todas las piezas de comunicación visual desarrolladas en el Museo responden a un programa de identidad creado por el Área de Diseño, donde trabajan dos diseñadoras en comunicación visual, una colaboradora en fotografía y una arquitecta.

### Identidad institucional

Con referencia a la identidad institucional, el Museo cuenta con un signo de identidad básico propio creado hace diez años aproximadamente. Al desarrollar el programa de identidad, se tomó este signo reforzando algunos aspectos. Respecto a la relación entre esta identidad visual y la de la Facultad de Ciencias Naturales, encontramos que esta última se adapta a la identidad del Museo por ser la más antigua y estar bien referenciada en la comunidad.

### Papelería institucional

La papelería institucional es independiente a la utilizada en la facultad. Para el funcionamiento interno de las áreas del Museo sólo se emplea papel membretado y sobre con la aplicación del escudo de la universidad con el texto nominativo del Museo. El resto de los comunicados se efectúan mediante listas de correo electrónico o en las carteleras internas correspondientes, donde cada área pega sus avisos internos. En cambio, es para el público externo que hay mayor producción de papelería como ser entradas y talonarios, en los cuales se aplica el signo de identidad del Museo y se respeta la diagramación pautada por el programa de identidad.

### Página web

En la botonera de la web de la facultad, se abre el sitio del museo, conservando el encabezado de la web de la facultad. En la actualidad y desde hace dos años se está proyectando que este sitio sea independiente del de la facultad en cuanto a lo visual.

### Promoción

En lo referente a campañas de promoción, se diseñan muchas piezas, pero el principal problema que se enfrenta es el escaso presupuesto para materializar estas producciones. Existen varios folletos de uso permanente como son el institucional, el folleto de salas y el folleto autoguiado (también disponible en inglés). Para eventos especiales y visitas extranjeras, así como para presentar ante las solicitudes de subsidio, se imprimieron carpetas y folletos institucionales a color, pero su distribución se reserva a estas ocasiones. También existe un CD multimedia que se vende en el stand de la Fundación Museo de La

Plata ubicado en la planta baja del edificio. Se está conformando un área educativa que será la responsable de elaborar material promocional y didáctico para los distintos públicos escolares y estudiantiles.

#### Señalización del espacio exterior

En el exterior del espacio único del Museo, no se observa señalización de orientación. El único acceso al Museo está identificado con un bajorrelieve en la fachada del edificio mismo mientras que allí también se disponen una serie de banners promocionales de actividades eventuales o exposiciones temporarias.

#### Señalización e información en espacios internos

La señalización interna del Museo es muy buena. Desde el ingreso se disponen una serie de paneles orientadores y distribuidores con referencia a las salas y su ubicación dentro del edificio. El sistema señalético tiene un código cromático e icónico para identificar cada sala y espacio. El mismo está basado en un programa de identidad desarrollado a partir de un relevamiento e investigación efectuada por diseñadores en comunicación visual e investigadores del Museo entre los años 2001 y 2002, cuya implementación se terminó de realizar en el año 2003.

Cada piso del Museo cuenta con sus paneles orientadores, mientras que en cada sala existen paneles informativos e infográficos que explican la temática en exhibición a los visitantes.

La Facultad de Ciencias Naturales y Museo presenta dos panoramas diferenciados, el de la facultad, con deficiencias en su señalética y recién en camino de definir una estrategia de identidad visual institucional; y el Museo, consolidado en la mayoría de sus dispositivos identitarios.

### **Facultad de Ciencias Veterinarias**

La producción de piezas de comunicación visual responde a un sistema de marca y submarcas implementado en el año 2004, y está centralizada en la Secretaría de Gestión de Calidad, integrada por dos personas, que cuentan con el apoyo de la Prosecretaría de Prensa y Difusión.

### Identidad institucional

La facultad cuenta con un signo propio de identidad básico y como mencionamos, un sistema de submarcas para las distintas áreas y secretarías. El isotipo que compone la marca consiste en una síntesis icónica de las hojas de roble simbólicas de la UNLP con una cruz azul, como símbolo referente de las ciencias veterinarias. Éste es el elemento constante en el sistema de submarcas, mientras que varía el texto nominativo y disposición del logotipo correspondiente en cuanto a composición tipográfica y ubicación. Por otro lado, en este sistema de submarcas intervienen otros elementos gráficos (figuras geométricas) que actúan como fondos distintivos.

### Papelería institucional

La papelería institucional interna que se emplea en la facultad comprende papel carta y sobre. En estas piezas se aplica la marca anteriormente descrita en el margen superior izquierdo, mientras que la marca de la secretaría que emite la comunicación se alinea con ésta hacia el margen derecho de la hoja. Esto se dispone así cuando la comunicación va dirigida hacia afuera de la institución, pero cuando es interna, sólo se coloca la marca del área o secretaría. Se emplean dos modelos de tarjetas personales: las que se realizan en la imprenta de la UNLP, con el escudo timbrado, para las autoridades máximas; y tarjetas con la marca de la facultad para secretarios y pro secretarios.

### Página web

La página web fue rediseñada en el año 2004 por personal formado en comunicación y diseño en comunicación visual de la Prosecretaría de Prensa y Difusión y la Secretaría de Gestión de Calidad. El diseño del sitio no responde a un programa de comunicación visual definido.

### Publicaciones

El diseño está a cargo de la Secretaría de Gestión de Calidad y no responde a un programa de comunicación visual definido.

### Promoción

Las piezas y campañas de promoción impresas responden a necesidades eventuales como la difusión de posgrados, cursos, encuentros, congresos, etc. La mayoría de las actividades se promocionan y difunden a través de la página web o por listas de correo electrónico.

## Señalización del espacio exterior

En el exterior del edificio central y los 20 edificios y construcciones aledañas al predio, que abrigan las 72 dependencias, la señalización del acceso principal es buena, pero los accesos e identificación y orientación de las distintas dependencias, es deficiente. Los orientadores de tránsito dentro del predio que comprende a las facultades del Bosque Este funcionan bien para el tránsito vehicular, mas no indican las dependencias de cada facultad ni identifican a qué unidad académica corresponde cada estructura edilicia. Respecto a elementos de señalización interna del predio, en el inicio del patio entre los tres edificios principales, se encuentra un viejo panel orientador que muestra un plano del lugar con las dependencias aledañas y sus referencias correspondientes. Ésta información está desactualizada en varios puntos. Algunos de los edificios tienen identificaciones pintadas en las puertas o en las paredes al lado de las puertas que indican la dependencia o cátedra que allí funciona. Otras puertas tienen viejos carteles identificadores clavados. En los distintos caminos internos se observan señales orientadoras de diversos tamaños, a modo de carteles, fijados a pies que se clavan en el suelo e indican las dependencias cercanas con flechas.

En la actualidad se está implementando un programa de identidad que comprende un sistema señalético para la facultad, bocetado en el año 2004.

## Señalización e información en espacios internos

La señalización interna de los edificios es deficiente. El decanato es el único edificio en el que se ha llegado a implementar un incipiente sistema de señalización interno. Allí se encuentran identificadas algunas dependencias con señales fijadas a la pared o marcos, dispuestas a los lados de las puertas.

A lo largo de los pasillos y galerías de todos los edificios se ubican las carteleras de las distintas cátedras y áreas de la facultad. Las producciones gráficas que allí se colocan son de diversa índole. No existe una sistematización de los espacios de comunicación a excepción de la cartelera del Hospital Escuela, en donde se colocan exclusivamente comunicados propios.

La Facultad de Ciencias Veterinarias cuenta con un isotipo y con un sistema de identidad visual que lo acompaña, tiene un proyecto de señalética y su implementación se encuentra en proceso, no obstante, necesita definir una estrategia integral de comunicación visual que integre los dispositivos mencionados.

## **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación**

### Identidad institucional

Con referencia a la identidad institucional, estuvo prevista la creación de un signo de identidad básico propio; pero la idea fue desechada. Si bien la comunicación visual existente no responde a ningún Programa de Identidad, la facultad cuenta con un sistema gráfico que establece la utilización de normas específicas en cuanto a la tipografía utilizada, el color institucional, el tratamiento de imagen y el formato. Este sistema aún no se ha materializado en un programa impreso, sino que forma parte de una rutina empleada por la Diseñadora en Comunicación Visual que diseña las piezas desde el año 1994, y que depende de la Secretaría de Extensión.

### Papelería institucional

La papelería institucional que utiliza la facultad para su funcionamiento externo e interno, consiste en sobre membretado y tarjetas personales. Ambas respetan el diseño propuesto en el manual de normas de la UNLP.

### Página web

La página web fue diseñada desde la Secretaría de Extensión en conjunto con el área de informática de la facultad. El equipo que desarrolló y actualiza periódicamente el portal web, está integrado por diseñadores gráficos, diseñadores web, un fotógrafo y programadores, como también profesionales encargados de la supervisión y coordinación general, la arquitectura de la información, los contenidos, etc.

### Publicaciones

La producción de las ediciones no está centralizada y no responde a un patrón único de identidad visual institucional.

### Promoción

La facultad cuenta con folletos y afiches dirigidos a alumnos y graduados, como también al público en general. Estas piezas gráficas circulan por la propia institución, la universidad y en algunas ocasiones, son enviadas al exterior a congresos, encuentros o jornadas con las carreras de grado y postgrado que dicta la institución.

## Señalización de espacios externos

No existe señalización de orientación en el exterior de la facultad, lo que provoca cierta dificultad en su localización si alguien se dirige por primera vez.

## Señalización e información en espacios internos

Desde el año 2001, la Secretaría de Extensión viene desarrollando un proyecto señalético con el objetivo de identificar sus once departamentos (cada uno con varias carreras) distribuidos en ocho pisos, subsuelo y terraza. La identidad planteada se basa en un sistema cromático: verde para señalar las aulas, naranja para departamentos administrativos, violeta para centros de investigación, amarillo para dependencias relacionadas a gestión. La aplicación se realizó sobre identificadores colocados perpendicularmente a las paredes y también a distribuidores y orientadores.

Las carteleras distan mucho entre sí y si bien en el entrepiso, se colocaron nuevos transparentes, en el resto de la facultad resulta difícil encontrar la información que se busca. Incluso, en algunos casos, las notificaciones se encuentran adheridas muy precariamente a las paredes. En el primer piso, existen carteleras destinadas a las distintas carreras y en los pisos 4º, 5º y 6º se alojan carteleras departamentales de cada carrera y área.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, cuenta con un conjunto inicial de elementos que bien pueden ser la base de un sistema de comunicación visual de la institución, que consolide su identidad institucional.

## **Facultad de Informática**

La mayoría de las piezas gráficas en soporte papel son diseñadas desde la Secretaría de Extensión y están a cargo de una Diseñadora en Comunicación Visual.

### Identidad institucional

La comunicación visual existente en la Facultad de Informática no responde a ningún programa de identidad propio. Sólo se maneja un color institucional, el bordeaux, en los diseños de soporte papel, audiovisuales, informáticos y multimedia.

### Papelería institucional

Las piezas gráficas que constituyen la papelería institucional de la facultad son papel carta y sobre, formularios, planillas, invitaciones y tarjetas personales. Tanto el papel carta, el sobre, los formularios como las planillas, poseen el escudo mayor y el nombre de la

Universidad Nacional de La Plata, y en una jerarquía menor el nombre de la facultad. Las tarjetas personales difieren entre las secretarías. Las Secretarías de Extensión y Ciencia y Técnica tienen tarjetas personales comunes a toda la universidad, realizadas a dos tintas (negro y azul) con el sistema de impresión tipográfico, y con el escudo de la UNLP realizado con cuño. En cambio, la Secretaría de Postgrado cuenta con tarjetas impresas a cuatro tintas en ambos lados y con una laca como terminación superficial.

#### Página web

La página web, si bien no responde a ningún subsistema de un programa de identidad de la facultad, mantiene la gama cromática utilizada en los soportes gráficos que tiene la institución.

#### Publicaciones

Las tareas de diseño son llevadas a cabo por un Diseñador en Comunicación Visual, aunque no mantiene una línea comunicacional de identidad institucional.

#### Promoción

En relación a las campañas de promoción, la Facultad de Informática cuenta con dos folletos trípticos para fomentar la inscripción a las distintas carreras. Uno de ellos, destinado a los alumnos, contiene el plan de estudio de las diferentes carreras que dicta la facultad y fue diseñado por una alumna de la carrera de Diseño en Comunicación Visual (FBA / UNLP). El otro, dirigido a los graduados de la facultad, contiene información de los diferentes posgrados y está a cargo de la Secretaría de Postgrado. Para promocionar eventos, como los actos de colación de grados, se elaboraron cuadernillos de 24 páginas y un díptico con información del acto, dirigidos a los alumnos que se gradúan y al público asistente. En ocasiones de presentarse en acontecimientos, como “Expo Universidad” se diseñan banner impresos en lona.

#### Señalización de espacios externos

En los alrededores del edificio central no existe señalización de orientación, lo que provoca dificultad de localización, si alguien se dirige por primera vez a la facultad. No ocurre lo mismo, en el anexo de las aulas en calle 49, donde en el frente del predio, sobre la puerta de ingreso, se colocó un cartel identificador con el nombre de la facultad, el escudo mayor y nombre de la Universidad Nacional de La Plata<sup>189</sup>.

---

<sup>189</sup> En el mes de marzo del año 2008, la totalidad de las aulas del edificio anexo y varias dependencias del edificio central, fueron trasladadas a un nuevo edificio construido en el Bosque Oeste, -calle 50 y 121-.

## Señalización e información en espacios internos

En el edificio de calle 50, todas las áreas, secretarías y aulas se encuentran correctamente señalizadas. Se colocaron identificadores sobre sus puertas, y en el margen superior de todas ellas, está ubicado el escudo mayor de la universidad y el nombre de la facultad (está pendiente la señalización de los sanitarios). Los tres institutos que realizan las actividades de investigación en la facultad (LIDIA, LIFIA y LINTI) poseen identificadores que no incluyen el escudo mayor de la UNLP, sino el signo de identidad particular de cada laboratorio. En el anexo de aulas, la señalización interna no ha sido tomada en cuenta y sólo se pueden observar unos pocos indicadores, sobre algunas puertas, pobremente diseñados en papel obra, formato A4, con el escudo de la UNLP, el nombre de la facultad y el área indicada.

En los pasillos de ambos edificios, existen carteleras en las cuales se coloca información de todo tipo, destinada a alumnos, docentes, graduados, directivos, etc. En el edificio central, cada panel con las notificaciones está claramente identificado con una hoja A4 que contiene el rotulo de la facultad y el nombre del área que publica los avisos. Estas carteleras se encuentran en muy buen estado y resulta muy accesible encontrar la información requerida. En contraposición, en el edificio anexo, los dispositivos colocados para anuncios de diversa índole se encuentran muy deteriorados. Las notas que allí se colocan no tienen un orden, ni una aclaración sobre sus destinatarios, como tampoco diseño alguno.

La Facultad de Informática cuenta con personal y con un conjunto inicial de elementos que, ordenados en un programa de identidad propio, bien pueden ser la base de un sistema de comunicación visual de la institución, que consolide su identidad institucional.

### **Facultad de Ingeniería**

Los aspectos relacionados a la comunicación visual interna de la institución son desarrollados en el inmueble central a través de la Secretaría de Infraestructura y Servicios. No existe un área específica para la elaboración de los soportes gráficos propios que circulan dentro y fuera de la facultad.

#### Identidad institucional

La Facultad de Ingeniería cuenta con un signo de identidad básico propio que consiste en un círculo compuesto por dos partes: por un lado, la sigla de la Universidad Nacional de La Plata y su emblema (dos hojas de roble unidas en su base) sobre fondo blanco; y por el



otro, las iniciales de la facultad caladas en blanco sobre fondo celeste. En la mayoría de los soportes gráficos, dicha signo de identidad va acompañado por el escudo y sello mayor de la Universidad según la versión cromática con la que se trabaje (cuatricromía, monocromía o pluma).

#### Papelería institucional

Dentro de las piezas gráficas internas sólo figuran papel carta y tarjetas personales. Estas últimas no cuentan con el mismo diseño según las autoridades. Por ejemplo, las pertenecientes al personal de la Secretaría de Posgrado tienen un diseño diferente al resto de las dependencias. Existen invitaciones que sólo se realizan para ocasiones especiales, como por ejemplo, actos académicos, conferencias, exposiciones, etc.

#### Página web

La página web fue diseñada en el año 2005 por personal del Gabinete de Comunicación 'Carlos Gioia' de la propia facultad. Si bien la comunicación visual de la página no responde a un programa de identidad, mantiene la paleta de colores utilizada en algunos de los soportes gráficos, en aquellos links relacionados al decanato y a las áreas departamentales. No ocurre lo mismo, en las páginas web de cada una de las cátedras pertenecientes a los diferentes departamentos en las que no se maneja sistematicidad gráfica alguna.

#### Publicaciones

El diseño de las publicaciones no guarda relación con un sistema de identificación visual que tenga referencia con la identidad de la institución.

#### Promoción

En lo referente a las campañas de promoción, un estudiante de Diseño en Comunicación Visual de la Facultad de Bellas Artes (UNLP) diseñó en el año 2006, ocho banners institucionales que no responden a un programa de identidad, destinados a los alumnos y al público en general, que brindan información sobre la historia y los perfiles de cada carrera de la Facultad de Ingeniería. Si bien están situados en la planta alta del edificio central de la facultad, en ocasiones de eventos (por ejemplo, Expo Universidad, Jornada de Ciencia y Tecnología, entre otros) son trasladados a los lugares donde se realizan dichas exposiciones. Para la promoción de eventos, la Facultad de Ingeniería cuenta con un folleto tríptico (formato A4 desplegado), cuya diagramación es realizada por la Secretaría de Infraestructuras y Servicios.

## Señalización de espacios externos

En el exterior del edificio central y los nueve departamentos con edificio propio, la señalización de los alrededores, así como la identificación de los accesos es óptima. Cinco distribuidores (señales orientadoras) en todo el predio, ubican a las personas en el lugar donde se encuentran, con un plano de las dependencias y sus referencias correspondientes, facilitando la accesibilidad a los servicios requeridos. Además, existen carteles identificadores en todos los ingresos de cada dependencia, integrando un mismo sistema con los distribuidores, los que fueron colocados por la Dirección de Mantenimiento de la facultad en el año 2005.

## Señalización e información en espacios internos

La señalización interna es regular. Si bien existen identificadores de las distintas dependencias (direcciones, secretarías, aulas, sanitarios, etc.), presentan una marcada asistematicidad gráfica.

Respecto a las carteleras informativas, cada área de la facultad cuenta con su espacio para comunicar y las producciones gráficas que allí se colocan son diversas.

La Facultad de Ingeniería cuenta con personal y con un conjunto inicial de elementos que, ordenados en un programa de identidad propio, bien pueden ser la base de un sistema de comunicación visual de la institución, que consolide su identidad institucional.

## **Facultad de Odontología**

Las pocas piezas que se diseñan son realizadas por cada una de las dependencias por separado. La facultad no cuenta con un departamento o dirección para tales fines, por lo tanto la producción está completamente descentralizada.

## Identidad institucional

La escasa comunicación visual existente no responde a ningún programa de identidad. Sólo se evidencia un mínimo intento de mantener sistematicidad desde el aspecto cromático, a través del color institucional verde (observado en la página web y en las señales distributivas dentro del edificio).

## Papelería institucional

Para el funcionamiento interno y externo de la facultad, se utilizan varias piezas gráficas que constituyen la papelería institucional. Ésta se conforma de papel de carta, sobre,

tarjetas personales, planillas y formularios. La mayoría tienen el escudo de la Universidad Nacional de La Plata, el nombre de la facultad y su dirección. En el caso del papel carta, el sobre y las tarjetas personales están impresos en sistema tipográfico.

#### Página web

La página web fue diseñada en el año 2005 y si bien no responde a ningún subsistema de un programa de identidad de la facultad, se mantiene el color institucional utilizado en la señalética interna de la facultad.

#### Publicaciones

El diseño de las publicaciones no guarda relación con un sistema de identificación visual que tenga referencia con la identidad de la institución.

#### Promoción

En relación a las campañas de promoción, no existe folletería ni afiches institucionales y lo mismo ocurre con la difusión de eventos.

#### Señalización de espacios externos

En los alrededores del edificio único de la unidad académica, no se visualiza señalética alguna. Sobre uno de los laterales del edificio, se realizó un mural con dibujos infantiles referidos al mantenimiento de la salud bucal, lo que hace suponer si se transita por el lugar, que se está en presencia de la Facultad de Odontología. En el frente del edificio, se observa un rótulo con el nombre de la facultad, compuesto por letras negras en relieve, realizadas en chapa negra. Así mismo, al ingresar por el contrafrente, existe una identificación similar pero en pésimo estado de conservación, que se ubica a gran altura, sobre una columna cilíndrica.

#### Señalización e información en espacios internos

En sus ingresos se visualizan dos señales distribuidoras que contienen diferentes direcciones hacia las aulas, las clínicas y las áreas de gestión de la facultad. En el acceso al subsuelo, sobre la escalera, se presenta otra señal distribuidora con características similares a las anteriores. Para identificar las diferentes aulas, áreas y dependencias, conviven en el predio diferentes materiales en las señales identificadoras.

En los pasillos de todo el edificio, existen varias carteleras en las cuales se coloca información de todo tipo, destinada a alumnos, docente, graduados, directivos, etc. Cada

uno de los soportes gráficos responde a comunicados de las diferentes secretarías de la unidad académica en cuestión y no cuentan con diseño alguno.

La Facultad de Odontología no cuenta con personal ni con un programa de identidad propio, que ayude a consolidar su identidad institucional, resultando evidente la necesidad de contar con un programa y dispositivos de identidad que ayuden a consolidar su imagen institucional.

### **Facultad de Periodismo y Comunicación Social**

La Secretaría de Producción y Servicios es el área que elabora y ejecuta los distintos soportes, tanto para el periodismo, como para la edición gráfica, la técnica audiovisual, la práctica radiofónica y la creación en multimedia. En su ámbito funciona el Área de Producción Gráfica, creada en 1997 como un espacio que permite canalizar proyectos de la institución, de estudiantes y de terceros, en formato impreso. En la actualidad, esta área cuenta con un equipo de profesionales constituido por Licenciados en Comunicación Social y Diseñadores en Comunicación Visual.

#### Identidad institucional

Con el objetivo de sistematizar el trabajo de recolección, corrección, edición e impresión de cada una de las producciones que se concentran en el área de producción gráfica, se está elaborando un Manual de Estilo, que deberá ser consultado por los autores para entregar el material en la forma solicitada. Por el momento, existen reglas fijas estipuladas para el diseño de todos los soportes, como el uso de tipografía Univers, colores institucionales (naranja y azul), formato, utilización de bandas y filetes, manejo de caja tipográfica establecida, entre otros.

#### Papelería institucional

El equipo de diseñadores es el encargado de elaborar toda la papelería institucional interna y externa, como también folletos, trípticos, tarjetas, afiches, carteles, logos, certificados y diplomas destinados a campañas de promoción, eventos institucionales o de terceros.

#### Página web

La página web de la facultad tuvo su origen en el año 2002, cuando comenzó siendo un diario digital que a la vez operaba como sitio institucional. Luego, en el año 2006, se logró

la división de ambos, y la facultad obtuvo el dominio propio para funcionar únicamente como sitio institucional. El diseño estuvo a cargo del área gráfica en conjunto con el Área Multimedia y Nuevas Tecnologías de la Información (A.M.N.T.I.) de la facultad, manteniendo los colores institucionales.

#### Publicaciones

Con respecto a las producciones, es el área de Producción Gráfica la que nuclea todos los materiales que serán trabajados por el sello editorial Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC). En cuanto a los estudiantes, el área siempre tuvo como objetivo hacer extensiva la convocatoria para que participen en diferentes propuestas gráficas.

#### Promoción

El área de Producción Gráfica se encarga de la comunicación gráfica para promocionar diferentes eventos y/o actividades de la facultad- tal es el caso de la Muestra de Rodolfo Walsh, Expo Universidad, Congreso de radio, Jornadas de Rock, Día del Periodista, entre otros. Según las necesidades, se crean subsistemas integrados por signo de identidad, folletería, afiches, catálogos, banners, trípticos y demás.

#### Señalización de espacios externos

En los alrededores del edificio central de la facultad y del anexo de aulas<sup>190</sup>, no existe ningún tipo de señalización de orientación. En contraposición, para identificar el acceso a ambos predios se colocaron placas de bronce y de mármol respectivamente, grabadas en bajorrelieve. Además, sobre la puerta de ingreso al inmueble central se pintó un rótulo con el nombre de la facultad y las siglas de la Universidad Nacional de La Plata.

#### Señalización e información en espacios internos

La señalización interna existente es regular. Existen, en ambos edificios, señales identificadoras de las dependencias (direcciones, secretarías, aulas, sanitarios, etc.) que datan de varios años, realizadas por un grupo de diseñadores en comunicación visual. Solamente, al ingresar al edificio anexo se puede visualizar una señal distributiva, la cual remite a las dependencias que se encuentran en cada uno de los pisos. Para el nuevo edificio, se está desarrollando un nuevo proyecto señalético.

Respecto a las carteleras informativas, los espacios que la facultad utiliza para comunicar están claramente seccionados: Por un lado, hay 5 pizarras para disponer información de

---

<sup>190</sup> En el mes de marzo del año 2008, la totalidad de las aulas del edificio anexo de calle 4 y varias dependencias del edificio central, fueron trasladadas a un nuevo edificio construido en el Bosque Este, -diagonal 113, esquina 63-.

cada año de cursada de las carreras de grado; y por el otro lado, existen carteleras con convocatorias, concursos docentes, proyectos de extensión, programas de capacitaciones destinados a graduados, docentes y personal administrativo.

La Facultad de Periodismo y Comunicación Social cuenta con personal y con un conjunto inicial de elementos que, ordenados en un programa de identidad propio, bien pueden ser la base de un sistema de comunicación visual de la institución, que consolide su identidad institucional.

### **Facultad de Psicología**

No existe una dependencia abocada a esos temas como tampoco, profesionales idóneos que trabajen para mejorar la identidad, imagen y comunicación de la facultad.

#### Identidad institucional

La exigua comunicación visual existente en la institución no responde a ningún programa de identidad.

#### Papelería institucional

Las piezas gráficas que constituyen la papelería institucional de la facultad son papel carta y sobre, formularios, planillas, invitaciones y tarjetas personales. Algunas de ellas poseen el escudo mayor y el nombre de la Universidad Nacional de La Plata, y en una jerarquía menor el nombre de la facultad; otras, sólo el escudo y el nombre de la facultad.

#### Página web

La página web fue desarrollada desde el área de informática de la facultad en el año 2007, no contando con un diseño que referencia a un programa de identificación visual.

#### Publicaciones y promoción

Por el momento, la facultad no edita publicaciones ni emite folletería o afiches destinados a la promoción de campañas o eventos.

#### Señalización e información en espacios internos y externos

La Facultad de Psicología, creada en el año 2006, después de sucesivos reacomodamientos, se encuentra en un proceso de ordenamiento de los espacios propios. Al no contar con un espacio físico estable<sup>191</sup>, la institución no posee ningún tipo de

---

<sup>191</sup> La Facultad de Psicología ordenó sus espacios en un edificio único en el período marzo-abril del año 2008.

señalización, tanto externa como interna. Momentáneamente, sobre las puertas de algunas dependencias que funcionan en el 5° piso de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, se han colocado hojas A4 con los nombres de las respectivas oficinas.

También, existen carteleras ubicadas en el pasillo del mismo piso, con notificaciones destinadas a alumnos, graduados, docentes y personal administrativo. La materialización de esa información en soporte papel no presenta diseño alguno.

La Facultad de Psicología no cuenta con personal ni con un programa de identidad propio, que ayude a consolidar su identidad institucional, resultando evidente la necesidad de avanzar en ese sentido.

### **Facultad de Trabajo Social**

No existe un área específica para la elaboración de los soportes gráficos propios que circulan dentro y fuera de la facultad.

#### Identidad institucional

La Facultad de Trabajo Social no cuenta con un signo de identidad propio.

#### Papelería institucional

La papelería institucional interna es muy escasa, limitándose a papel carta con el membrete de la UNLP y tarjetas personales emitidas por la imprenta de la universidad para uso de las autoridades máximas. Los formularios y planillas son elaborados por cada secretaría según su necesidad, y ninguna de estas producciones responde a un programa de identidad.

#### Página web

La página web fue creada entre los años 2002-2003 por personal administrativo con perfil técnico adecuado al desarrollo de esta tarea. Actualmente se está proyectando un rediseño completo y actualización mediante la creación de un gabinete informático.

#### Publicaciones

El diseño de las publicaciones no guarda relación con un sistema de identificación visual que tenga referencia con la identidad de la institución.

## Promoción

El material gráfico de promoción, es muy escaso. No hay una producción sistematizada de piezas pues ésta depende de cada secretaría. Lo único que se promociona activamente son los cursos, seminarios y la Carrera de Especialización en Políticas Sociales. Las piezas eventuales, como afiches promocionales, están destinadas generalmente a la comunidad universitaria o a trabajadores sociales y la folletería a visitantes externos a la UNLP y no responden a ningún programa de identidad.

## Señalización del espacio exterior

En el exterior del edificio único, el acceso está identificado mediante una inscripción pintada en la fachada del edificio con el rótulo: Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de La Plata. No hay señalización externa de este acceso como así tampoco de la rampa para discapacitados. Tampoco hay señalización de orientación en los alrededores.

## Señalización e información en espacios internos

La señalización interna del predio es regular y no existe ningún programa de comunicación al respecto. Encontramos algunas señales orientadoras, implementadas en el año 2007, que indican las direcciones de las dependencias y aulas cercanas, que están identificadas con señales dispuestas en los laterales de sus puertas.

Respecto a las carteleras informativas, algunas cátedras y áreas administrativas de la facultad cuentan con su espacio para comunicar en las galerías o al interior del edificio administrativo. Las producciones gráficas que allí se colocan son de diversa índole y formato.

La Facultad de Trabajo Social no cuenta con personal ni con un programa de identidad propio, que ayude a consolidar su identidad institucional.

### **IV.2.3. La comunicación informativa**

La comunicación informativa hace referencia a la transmisión de información que tiene lugar en las facultades, tanto la vinculada a la transmisión de conocimientos para la formación de los alumnos (acción que se ubica en el centro del quehacer de la institución), como la vinculada a la generación de conocimientos a través de la investigación científica y creativa y la que hace referencia a la comunicación con la sociedad, con el fin de difundir



actividades y avances del sistema universitario. Por este motivo, el relevamiento y el análisis se estructurarán en tres partes:

La comunicación para la enseñanza, que tendrá en cuenta los procedimientos de comunicación entre docentes y alumnos para la transmisión de conocimientos; soportes y dispositivos utilizados y el uso de TICs para la enseñanza.

La comunicación para la investigación, que considerará los dispositivos de publicación de nuevos avances en ciencia y tecnología producidos por la comunidad de investigadores de la facultad.

Y la comunicación para la extensión, que analizará la difusión y promoción de contenidos (oferta académica de grado y posgrado, investigaciones, proyectos de extensión y otras actividades) dirigidos a la sociedad; los soportes y dispositivos de comunicación utilizados y la relación de las facultades con los medios de comunicación masivos.

#### **IV.2.3.1. La comunicación informativa para la enseñanza**

##### **IV.2.3.1.1. Las modalidades pedagógicas con uso de TICs en las facultades**

Para comenzar este análisis, tomaremos como fuente una encuesta realizada en el año 2007, a las cátedras de la UNLP, por la Secretaría de Asuntos Académicos, con el objetivo de indagar y caracterizar los soportes tecnológicos y recursos didácticos que se utilizan en las distintas facultades para la enseñanza de grado con modalidad presencial.

Los datos que se sintetizan a continuación se relevaron mediante una encuesta estructurada, realizada en 297 cátedras, sobre un universo total de 2.820, en 11 de las 17 facultades, es decir, el 65% de las mismas. Si bien la información seguramente se completará con el total de las unidades académicas, consideramos relevante y suficientemente representativa, la consideración de los datos disponibles al momento de la investigación.

Referido a los soportes, para la enseñanza presencial de grado, el más utilizado por los docentes en el desarrollo de las clases presenciales es el pizarrón, ya que su uso asciende al 92% de las cátedras que respondieron la encuesta; el segundo soporte utilizado es el cañón, en el 67% de los casos, al que le sigue la PC con el 60% y el retroproyector con el 53%.

Referido a la utilización de diferentes recursos que se identifican como apoyos didácticos al desarrollo de la enseñanza, el 61 % de las cátedras manifiesta utilizar archivos de Power Point como recurso para la enseñanza. Y al uso del Power Point le siguen, con valores

similares: los documentos de texto (59%), las páginas web (59%), la búsqueda en páginas web (56%) y las filmillas (53%).

Referido al uso de la página web, el 48% la posee, aunque el uso de plataformas al interior de la modalidad presencial es muy limitado; sólo 3 cátedras de 3 facultades incorporan esta herramienta.

En cuanto a los soportes y frecuencia de uso de los medios de comunicación con los alumnos, el soporte más utilizado es el correo electrónico, ascendiendo su uso al 71% de las cátedras que respondieron la encuesta; le sigue como vía de comunicación la página web, para el 40% de los casos; un 38% de las cátedras menciona utilizar también otras vías de comunicación; y aquellas que lo especifican, mencionan la comunicación personal, los transparentes o las carteleras.

Por su parte, respecto de las vías de comunicación entre los docentes de las cátedras, si bien se observa una tendencia similar respecto del uso del correo electrónico que asciende al 87% de las cátedras encuestadas, los valores respecto del uso de la página web son significativamente menores a los que se señalaron respecto de la comunicación con los alumnos, ubicándose en un 9%.

Finalmente, del total de cátedras encuestadas, sólo 10 implementan alguna modalidad no presencial. Dos de ellas a distancia, otras dos con formato Blended-learning y seis articulando instancias presenciales y no presenciales (SAA UNLP, 2007[1]).

Para complementar estos datos, tomaremos como fuente el relevamiento realizado por el Observatorio TICs de la Facultad de Informática, entre agosto de 2006 y enero de 2007, acerca de la oferta de servicios para el uso de TICs en las 16 facultades<sup>192</sup>, (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007); pudimos observar diversos aspectos:

servicios	facultades	porcentaje
mail	16	100%
web cátedra	13	81%
cañón óptico <sup>193</sup>	10	63%
notebook	5	31%
Internet <sup>194</sup>	4	25%
Portal Secyt	3	19%

<sup>192</sup> La Facultad de Psicología fue creada el 4 de julio del año 2006 y el proceso de consolidación era incipiente al momento de esa investigación, siendo considerada aún, como departamento de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

<sup>193</sup> El cañón óptico se usa en todas las facultades, se contabiliza las que lo utilizan con intensidad.

<sup>194</sup> Se refiere al uso de Internet para el dictado de clases, y también se contabilizan las facultades que lo usan con intensidad.

En el caso del mail, como marcamos más arriba, la totalidad de las facultades brinda cuentas con dominio propio, con la posibilidad de acceso vía webmail. También, en el 100% de los casos, se informó que la facultad utiliza el mail como una de las principales formas de comunicación con los docentes (ver parágrafo IV.2.1.2.).

Sobre los sitios web para cátedras, si bien más del 80% de las facultades ofrece dicho servicio, es muy dispar el grado de utilización efectiva de las mismas por parte de los docentes. Así también, es muy variado el conjunto de prestaciones que ellos brindan, que van de una mera información de la composición de la cátedra más el programa de la misma, hasta la existencia de contenidos como trabajos prácticos, materiales bibliográficos o apuntes.

Respecto al uso de cañones ópticos, casi la totalidad de los informantes han señalado el incremento de su demanda por parte de los docentes en los últimos años. Su utilización se encuentra asociada a la utilización de notebooks, en las facultades que poseen dicho equipamiento.

El uso de Internet fue señalado sólo en el 25% de los casos. En general estuvo asociado al uso por parte de los docentes de la sala de informática que posee la facultad. De esta manera, es posible que se pierda el registro de tareas que puedan realizar los alumnos fuera del ámbito de la sala, o por fuera de una clase específica desarrollada en la misma.

En relación al Portal Secyt (Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación), si bien puede estar más relacionado a la investigación, en los casos contados fue vinculado a su utilización en docencia. Como se sabe, el acceso a dicho portal es posible en toda la universidad, por lo que se interpreta que estas respuestas transmiten la valoración que tiene dicho recurso para la disciplina específica, indicando un uso del mismo. Una menor frecuencia, 2 casos por cada uno, se dio en tópicos como: videoconferencia, listas de distribución, biblioteca, y sitio web de la facultad. Referido a servicios como Podcast, CMS, FTP, mensajería instantánea y entorno de educación a distancia, hubo 1 respuesta positiva.

Se buscó también, registrar qué innovaciones en TICs para la docencia tienen en marcha las distintas facultades:

innovaciones	facultades	porcentaje
ninguna	4	25%
CMS <sup>195</sup>	3	19%
listas	3	19%
manejo notas	2	13%
SIU	2	13%
biblioteca digital	2	13%
web cátedra	2	13%

En sólo el 25% de los casos, se informó que por el momento no hay pensado innovar en relación a los recursos TICs para la docencia. Sin embargo, en el 75% restante de las facultades se está instrumentando algún tipo de nueva implementación o mejora respecto a los servicios ya ofrecidos. En 3 facultades se están probando herramientas de gestión de contenidos (CMS), para el uso por parte de los docentes como apoyo a las actividades presenciales. A esto se suman 2 facultades que están buscando mejorar el aprovechamiento de los sitios web de las cátedras. También en otras 3 facultades, se están poniendo en marcha listas de distribución que apuntan a la comunicación masiva entre docentes y entre ellos y sus alumnos. Hay 2 casos en los que se están implementando sistemas de desarrollo propio para el manejo de notas. Referido al punto anterior, también se está valorizando al SIU Guaraní como apoyo a la tarea docente. En uno de estos casos, se piensa realizar actividades de difusión para su uso entre el plantel docente. Hay además, 2 facultades desarrollando proyectos de bibliotecas digitales propias, que permitan el acceso a los alumnos de la producción escrita de las cátedras. Entre otros proyectos en danza se pudieron registrar: compra de notebooks, instalación de soporte inalámbrico, videoconferencia y producción de newsletters.

Acerca del uso de TICs en la docencia presencial, según las autoridades entrevistadas, se estima la siguiente proporción:

---

<sup>195</sup> El CMS, es un sistema de gestión de contenidos, principalmente en la web, que permite manejar de manera independiente el contenido y el diseño y se usa generalmente para publicaciones, e-learning, foros o blogs.

TICs	facultades	porcentaje
cañón Óptico	16	100%
Internet	7	44%
clases en sala	5	31%
mail	4	25%
videoconferencia	3	19%
web cátedra	3	19%
listas distribución	1	6%

El cañón óptico, se utiliza en todas las facultades y el uso de Internet en clases avanza. Respecto a las clases en la sala de informática, es pequeña la proporción de cátedras que utilizan las salas en relación al total de cátedras por facultad, aunque hay excepciones que derivan de la naturaleza de algunas carreras, más vinculadas a la utilización de tecnologías informáticas. En relación al uso de los sitios de las cátedras, se puede ver también comparando respuestas, que más allá que exista el servicio, este podría estar siendo subutilizado.

Teniendo en cuenta que el uso de tecnologías no está relacionado sólo con la disposición y acceso a las mismas, sino también con la formación de los potenciales usuarios, se buscó indagar si las facultades tenían políticas concretas de capacitación del plantel docente en tecnologías informáticas.

formación de docentes en TICs	facultades	porcentaje
ninguna	8	50%
hay algún tipo de capacitación	5	31%
ns/nc	3	19%

En el caso de la categoría 'ninguna', en 2 de los casos de las 8 facultades que contestaron se aclaró que se considera que los docentes no lo requieren por el tipo de formación que ya poseen, relacionado a sus disciplinas específicas. Los casos en que se informó que la facultad daba algún tipo de capacitación, merecen ciertas aclaraciones. En 2 de las facultades la capacitación que se realiza es de tipo individual, a la manera de asesoramiento puntual a los docentes que se acercan para resolver algún problema o para evacuar dudas. En otras 2 unidades académicas, se aseveró que la capacitación es de carácter más general, por ejemplo, el armado de algún curso, entre los que en un caso aparece como curso de

posgrado de una especialización. Los contenidos dictados en todos los casos, están mayormente relacionados con creación de contenidos web o con el manejo de herramientas o softwares específicos, aunque en una facultad se ofrecen cursos de búsquedas especializadas de bibliografía. El caso restante de los 5 de esta categoría, refiere al apoyo por parte de la facultad para que parte del plantel tome los cursos dictados en el ámbito de la universidad en el marco de educación a distancia y carrera docente. En algunas facultades, se informó además, que se brinda apoyo para la confección de instructivos, bases de datos, e incluso en un caso ayuda on line.

Al preguntar si existe una estrategia o política desde la unidad académica para estimular o difundir el uso de tecnologías informáticas entre los docentes, se obtuvieron las siguientes respuestas:

políticas académicas	facultades	porcentaje
no hay	7	44%
hay	3	19%
se fomenta el uso	6	38%

La categoría ‘no hay’ refiere a que no existe una política activa, sino que más bien se toman actitudes reactivas ante la demanda de los docentes, respondiendo en torno a los recursos disponibles. Las facultades que declararon tener una política, no llegan al 20% del total, pero evidenciaron una estrategia de carácter más proactivo hacia la cuestión, demostrando un interés claro por estimular el uso de TICs en docencia. En el resto de las facultades, se considera que se fomenta su uso. El significado de esta categoría está dado por asegurar condiciones y optimizar recursos para brindar posibilidades de utilización de tecnologías, es decir brindar infraestructura y soporte. Hay que destacar que en todos los casos en que existe cierta actitud de difundir el uso de TICs, de ninguna manera ese uso es requerido por la institución dejándolo librado a la voluntad de los docentes (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007).

#### Las TICs y los estudiantes

A través de la encuesta realizada a los encargados de las salas de informática que tienen las facultades, se procuró rastrear el uso que hacen los estudiantes de los servicios TICs que ofrece la institución. En primer lugar, indagamos sobre la cantidad de salas existentes:

salas por facultad	facultades	porcentaje
Ninguna	1	6%
1	11	69%
2	2	13%
3 o más	2	13%

Así, se puede ver que en casi el 70% de las facultades hay sólo una sala de computación. Se consideró sala al espacio con equipamiento disponible para uso libre de docentes y/o alumnos, no entrando en consideración ciertos espacios restringidos o de uso exclusivo, como gabinetes de multimedia. En la única facultad donde no hay sala, se considera que esta no es necesaria, pues la mitad de los alumnos tienen PC y la oferta de cybers de la zona cubre la demanda de uso. Casi la mitad de las facultades ofrecen entre 8 y 10 horas diarias de sala, con lo que se intenta cubrir 2 bandas horarias. Dentro del grupo de facultades que brindan más de 10 horas de sala por día (40%), la mitad supera las 12 horas y un caso informó que hay uso remoto de la misma, por lo que la cobertura es de 24 horas.

En cuanto a la cantidad de usuarios diarios, encontramos lo siguiente:

usuarios diarios	facultades	porcentaje
hasta 15	4	27%
entre 15 y 50	3	20%
más de 50	5	33%
no sabe	3	20%

Con ello se puede ver que en casi el 30% de las facultades hay un número muy reducido de alumnos que diariamente utiliza la sala, aunque en general los números de usuarios diarios no se registran.

En relación a la cantidad de PCs disponibles por sala, se pudo registrar:

PCs por sala	facultades	porcentaje
menos de 5	3	20%
entre 5 y 15	7	47%
entre 20 y 50	5	33%

En los casos que hay más de una sala, las cantidades corresponden al total de PCs disponibles para uso, es decir se suman. Se puede ver que casi el 70% de las facultades tienen disponibles como máximo 15 PCs.

Al ahondar sobre el uso que los estudiantes hacen de la sala, encontramos que en la mayoría de las facultades las salas son utilizadas para navegación y uso de aplicaciones ofimáticas. Si profundizamos en los productos disponibles en las mismas, nos encontramos con las siguientes proporciones:

navegador	facultades	porcentaje
sólo IE	7	47%
IE y Firefox	6	40%
sólo Firefox	2	13%

suite ofimática	facultades	porcentaje
office	10	67%
office y open office	4	27%
open office	1	7%

Es decir que, coincidente con el ascenso a nivel mundial del navegador Mozilla, vemos que más del 50% de las salas de las facultades lo tienen instalado en sus equipos (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007).

En síntesis, puede observarse que muchos ámbitos de docencia, extensión e investigación utilizan TICs en forma cada vez más intensiva, lo que ha motivado que se realice un proceso de mejora continua de servicios de la Intranet de la UNLP.

Si revisamos el panorama facultad por facultad, en cuanto a las modalidades pedagógicas con uso de TICs, podemos observar que:

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y notebook. Cuenta con una sala de informática (que no usan las cátedras) con 9 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se menciona la web cátedra. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs, pero se fomenta el uso.

La Facultad de Bellas Artes pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. No cuenta con una sala de informática. Entre las innovaciones TICs para



docencia en implementación se menciona el manejo de notas. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, Internet, no web de cátedra, no cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con una sala informática (que usan 5 cátedras) con 21 PCs. No se mencionan innovaciones TICs para la docencia. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con una sala informática (que usan 9 cátedras) con 8 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se menciona el CMS y la web cátedra. Y hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Económicas pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, no cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con dos salas informáticas (que usan 4 cátedras) con 23 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se menciona las listas y los newsletter. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Exactas pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con una sala informática (que usan 3 cátedras) con 6 PCs. No se mencionan innovaciones TICs para la docencia. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, Internet, web de cátedra, no cañón óptico, no videoconferencia, y notebook. Cuenta con una sala informática (que no usan las cátedras) con 8 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se menciona la videoconferencia. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs pero se fomenta el uso.

La Facultad de Ciencias Médicas pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, videoconferencia, y notebook. Cuenta con una sala informática (que no usan las cátedras) con 6 PCs. No se mencionan innovaciones TICs para la docencia. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Naturales y Museo pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, no cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con una sala informática (que usan 20 cátedras) con 12 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se mencionan las listas y la biblioteca digital. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ciencias Veterinarias pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, Internet, no web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y notebook. Cuenta con una sala informática (que no usan las cátedras) con 4 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se menciona la comunicación masiva. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs pero se fomenta el uso.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación<sup>196</sup> pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, no cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con dos salas informáticas (que usan 35 cátedras) con 26 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se mencionan la biblioteca digital y el moodle<sup>197</sup>. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Informática pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, entorno educación a distancia, cañón óptico, videoconferencia, y notebook. Cuenta con cinco salas informáticas (que usan 8 cátedras) con 30 PCs. No se mencionan innovaciones TICs para la docencia. Y hay políticas académicas para el uso de TICs.

La Facultad de Ingeniería pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con tres salas informáticas (que usan 22 cátedras) con 43 PCs. No se mencionan innovaciones TICs para la docencia. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs pero se fomenta el uso.

La Facultad de Odontología pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y notebook. Cuenta con una sala informática (que usan 10 cátedras) con 30 PCs. Entre las innovaciones

---

<sup>196</sup> Incluye a la Facultad de Psicología, de reciente creación.

<sup>197</sup> El moodle derivado del CMS, es usado para la gestión de cursos de libre distribución que complementa el aprendizaje presencial y que ayuda a los educadores a crear comunidades de aprendizaje en línea

TICs para docencia en implementación se mencionan la notebook y la red inalámbrica. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs pero se fomenta el uso.

La Facultad de Periodismo y Comunicación Social pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y notebook. Cuenta con una sala informática (que usan 3 cátedras) con 4 PCs. Entre las innovaciones TICs para docencia en implementación se menciona el CMS y el manejo de notas. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs pero se fomenta el uso.

La Facultad de Trabajo Social pone como servicios TICs a disposición de los docentes el uso de e-mail, no Internet, no web de cátedra, cañón óptico, no videoconferencia, y no notebook. Cuenta con una sala informática (que no usan las cátedras) con 3 PCs. No se mencionan innovaciones TICs para la docencia. Y no hay políticas académicas para el uso de TICs (CeSPI, 2007[3]).

#### **IV.2.3.1.2. Los dispositivos para la promoción de posgrados en las facultades**

El otro aspecto de la comunicación informativa para la educación que merece una mención para el caso de las facultades, son los sistemas de promoción de la educación superior permanente enfocados a los posgrados, ya que los dispositivos de educación a distancia y de búsqueda de información se concentran en la Presidencia y fueron oportunamente analizados en este capítulo (ver parágrafos IV.1.3.1.2. y IV.1.3.1.3.).

Los mecanismos para la difusión de los posgrados de las facultades de la UNLP se desarrollan en forma paralela a la difusión general realizada desde la Presidencia (ver parágrafo IV.1.3.1.4.). Las TICs disponibles y utilizadas para el dictado presencial de los posgrados, están incluidas y suficientemente analizadas en el primer apartado de este parágrafo, observándose que en general, las facultades cuentan con un equipamiento básico al igual que ámbitos adecuados, con una a tres aulas equipadas y destinadas para tal fin en la mayoría de las facultades (algunas superan esa media, como la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, que cuenta con una casa de posgrado, con siete aulas adecuadas totalmente para esa actividad).

El desarrollo del dictado a distancia o semipresencial de posgrados es incipiente, con alguna experiencia puntual en las Facultades de Arquitectura, Ciencias Naturales,

Humanidades, Informática, Medicina, Odontología y Periodismo (ver párrafo IV.1.3.1.2.).

Según un relevamiento realizado por la Prosecretaría de Posgrado de la UNLP en el año 2007, los dispositivos de difusión más comúnmente usados por las facultades son la página web de la facultad y los e-mails (a graduados, docentes, investigadores, colegios profesionales, dependencias del gobierno, facultades del país y la región y otras instituciones, y revistas especializadas), acompañados de folletería, afiches y publicaciones en las revistas propias. Los costos altos hacen que la publicidad en diarios y medios radiales y televisivos sea esporádica y puntual o inexistente.

#### **IV.2.3.2. La comunicación informativa para la investigación**

La comunicación informativa para la investigación en las facultades no cuenta con servicios propios de búsqueda de la información que se sumen a los desarrollados por la Presidencia (ver párrafo IV.1.3.2.), sin embargo, se registra un importante espectro de publicaciones que reflejan el conocimiento producido en la UNLP. En este párrafo analizaremos las revistas ‘científicas’ (con ISSN, indexadas, con referato, publicadas con cierta periodicidad y con pautas para publicar, con un comité editor y con un comité asesor), que son las tomadas como una referencia básica por los organismos nacionales e internacionales, para medir la cantidad de conocimiento generado por la UNLP.

De acuerdo a un relevamiento realizado por la Prosecretaría de Políticas en Ciencia y Técnica (ver párrafo IV.1.3.2.), de las 63 revistas publicadas por las facultades, 18 son revistas ‘científicas’ y 22 ‘especializadas’<sup>198</sup>, que cumplen las condiciones enunciadas. Las Facultades de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, de Ciencias Económicas, de Ciencias Exactas, de Ciencias Jurídicas y Sociales, de Ingeniería y de Trabajo Social, no cuentan con publicaciones ‘científicas’ y las Facultades de Arquitectura y Urbanismo, de Ciencias Agrarias y Forestales, Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Ciencias Exactas, Ciencias Médicas, Ciencias Naturales y Museo, Ciencias Veterinarias, Ingeniería y Odontología, no cuentan con publicaciones ‘especializadas’.

Como se deduce, 6 facultades no cuentan con publicaciones científicas, 9 no cuentan con publicaciones especializadas y 3 no cuentan con ninguna de las dos: las Facultades de

---

<sup>198</sup> A los efectos de esa clasificación, se consideró revistas científicas a aquellas que publican un rango amplio de temas, aspectos y perspectivas de un campo del conocimiento, mientras que las revistas especializadas se circunscriben a una temática específica.

Ciencias Astronómicas y Geofísicas, Ciencias Exactas e Ingeniería, cuyas causas indagaremos en este párrafo, junto a la caracterización puntual de las revistas científicas, para el caso de aquellas facultades que las editen (la información pormenorizada del perfil de las revistas especializadas, de divulgación y de difusión, se desarrollará en el párrafo IV.2.3.3. que indaga sobre la comunicación institucional informativa para la extensión).

Por su parte, las revistas de divulgación científica, tecnológica y artística son 15, y las de difusión institucional como los boletines de difusión académica son 8 (PSPCyT UNLP, 2007[1]).

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo cuenta con dos publicaciones, la revista de difusión '47 al Fondo' y la revista científica 'Estudios del Hábitat', editada en soporte papel por el Instituto de Estudios del Hábitat (IDEHAB) de la Facultad, categorizada con Nivel 1 de calidad editorial por el Centro Argentino de ISSN (CAICYT / CONICET). Desarrolla temas relacionados con ambiente, arquitectura, bioclimatismo, didáctica, epistemología y metodología, gestión habitacional, historia de la arquitectura, etc. Cuenta con un comité científico integrado por investigadores de varias universidades nacionales, y con un comité editorial conformado por profesionales de la facultad.

La Facultad de Bellas Artes, cuenta con 8 publicaciones: las revistas en soporte papel 'Arte y libertad', 'Arte y opinión', 'Clang', 'La Puerta' y 'Nexo', las revistas especializadas 'Arkadin' y 'La Puerta FBA'; y la revista 'Arte e Investigación'; publicación científica editada en soporte papel, con artículos sobre los resultados de los proyectos de becarios e investigadores de todos los departamentos de la FBA. Fue lanzada en 1996 y editada durante cuatro años consecutivos, sin embargo, su quinto y último número es de mayo del año 2006, con 500 ejemplares, mostrando una edición discontinua, aunque la Dirección de Publicaciones y la Secretaría de Ciencia y Técnica se proponen publicarla anualmente.

La Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales cuenta con una publicación científica electrónica, 'La revista de la Facultad de Agronomía', que cubre actividades de investigación. Se edita, en general, una por año. Es de mucha trascendencia ya que se trata de la primera revista científica que se editó desde una universidad argentina en 1895. Cuenta con un comité de editores asociados provenientes de universidades argentinas y latinoamericanas. La revista está citada en LATINDEX, Biological Abstracts, Field Crop Abstracts, Herbage Abstracts, Plant Breeding Abstracts. Review of Applied Entomology, Review of Plant Pathology, Soil and Fertilizers.

La Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas cuenta con un boletín electrónico de noticias y difusión y no publica revistas científicas o especializadas. Los investigadores prefieren difundir sus trabajos en revistas científicas de alta divulgación, en su mayoría internacionales. Roberto Venero, Secretario de Extensión Universitaria describe el sistema de publicación de papers y sus características:

*Los investigadores, cuando envían un trabajo de investigación para publicar por ejemplo a una revista inglesa, lo mandan con formato estricto de revista. Se envía al editor por e-mail, que lo reenvía al referee, y si lo acepta se publica. Hay 5 o 6 revistas internacionales con muy buen prestigio; y si publicás allí, será bien considerado tu trabajo porque tienen buen arbitraje (referee), aunque también hay revistas que tienen menor categoría pero que igual están bien para publicar, no obstante las revistas que publican trabajos de todas las disciplinas científicas son las más prestigiosas de todas. Todas estas publicaciones están en Internet, si te suscribís a las revistas (que es caro) podés sacar un trabajo.*

*Con respecto a nosotros, antes publicábamos los Anales del Observatorio. Actualmente está el boletín de la Asociación Argentina de Astronomía que es electrónico y hasta hace poco impreso y no cuenta con un referato muy duro. También se puede mencionar la Revista Mexicana de Astronomía, única en castellano, que realiza cada cuatro años, una reunión latinoamericana.*

*Hay sitios de Internet donde están los trabajos en formato electrónico, ordenados por autor o tema. Están bien armados, con todas las publicaciones o base de datos de información astronómica. Hay demasiados datos que no se pueden terminar de procesar e igual se hacen públicos porque se considera que otro investigador retomará el tema y lo investigará.*

*Ahora la comunidad científica internacional se comunica mucho entre sí a través de Internet 2 (Venero, entrevista personal, 18/10/2006).*

La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con dos revistas especializadas: 'La Revista Económica' y 'Ecos de Grado y Posgrado'.

La Facultad de Ciencias Exactas cuenta con dos revistas de divulgación: 'Materia Pendiente' y 'Episteme'. La facultad no publica revistas científicas. Al igual que en el caso de la FCAyG, los investigadores prefieren difundir sus trabajos en revistas científicas de alta divulgación, sean del CONICET u otras, en su mayoría internacionales.

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales cuenta con 6 publicaciones, 4 especializadas: 'Anales de doctrina', 'Niños, menores e infancia', 'Revista del Instituto de Integración Latinoamericano', y 'Revista del Instituto de Relaciones Internacionales' y 2 de divulgación: 'Convergencias' e 'Intercambios'; y no cuenta con revistas científicas.

La Facultad de Ciencias Médicas cuenta con una publicación científica electrónica, 'La revista de la Facultad de Ciencias Médicas', que cubre actividades de investigación. Se edita, en general, una por año (la última registrada es del año 2006). Cuenta con un comité científico y con un comité editorial conformado por profesionales destacados de la Facultad y de otras universidades nacionales.

La Facultad de Ciencias Naturales y Museo cuenta con 6 publicaciones: ‘Revista Museo’, ‘Calendario electrónico’, ‘El boletín electrónico de la Biblioteca Florentino Ameghino’ y 3 publicaciones científicas:

‘La Revista del Museo de La Plata, nueva serie’, electrónica y con antecedentes en la revista ‘Anales’ de 1890 y con publicaciones científicas desde 1905.

‘Aquatec’, revista electrónica del Instituto de Limnología ‘Raúl Ringuelet’, con 7 números editados.

‘Biología Acuática’, revista electrónica del Instituto de Limnología ‘Raúl Ringuelet’ con 21 números editados, dedicada a la Limnología en general y particularmente a la biología de las aguas continentales. Tienen cabida en ella trabajos monográficos y de divulgación científica, revisiones, recopilaciones de trabajos inéditos de varios autores sobre temas afines, resúmenes de reuniones científicas, bibliografías y artículos extensos sobre temas que sirven de base o modelo para investigaciones futuras.

La Facultad de Ciencias Veterinarias cuenta con una publicación científica semestral con referato, en soporte digital (en PDF): ‘Analecta Veterinaria’, que se comenzó a editar en 1969 y que difunde en castellano e inglés, trabajos científicos en el campo de las ciencias veterinarias, generados en esta facultad y en otras instituciones, y refleja las actividades académicas de postgrado y de extensión que se desarrollan en la facultad. Cuenta con un comité editorial de 8 profesionales. Se publicaron hasta el momento 27 volúmenes (con varios números por volumen), y desde el volumen 18 es digital. Está indizada en el Índice Latinoamericano de Revistas Científicas y por el Ulrich’s International Periodicals Directory, y recientemente el CAICYT-CONICET la ha catalogado como ‘Nivel 1 Superior de Excelencia’.

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación cuenta con 16 publicaciones: 2 de divulgación: ‘Boletín del Instituto de Investigaciones Educativas’ y ‘Los adultos mayores nos informan’; 9 especializadas: ‘Anuario del Instituto de Historia Argentina’, ‘Auster’, ‘Cuadernos de Lenguas Modernas’, ‘Cuestiones de Sociología’, ‘Educación Física y Ciencia’, ‘Geograficando’, ‘Palabra clave’, ‘Puertas abiertas’ y ‘Sociohistórica’, y 5 revistas científicas:

‘Mundo agrario’, revista científica con referato, en soporte gráfico y digital, de periodicidad semestral, editada desde el año 2000 por el Centro de Estudios Histórico-Rurales. Se editaron 14 ejemplares. Integra el núcleo básico del CONICET y de Revistas Científicas Argentinas (CAICYT) y participa del Proyecto SciELO. Está indizada en las bases de datos CLASE (Citas Latinoamericanas de Ciencias Sociales y Humanidades),

Redalyc, 4P (UNIRED: Proyecto Padrinazgo Publicaciones Periódicas Argentinas). También está incluida en LATINDEX (Catálogo del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

‘Olivar’, Revista científica con referato, en soporte gráfico, de edición anual y extensión variable (entre 150 y 320 páginas), editada desde el año 2000 por el Centro de Estudios de Teoría y Crítica Literaria; período en el que se editaron nueve ejemplares, integrando el núcleo básico del CONICET.

‘Revista de Filosofía y Teoría Política’, publicación científica con referato, en soporte gráfico, de edición anual y extensión variable, considerada el órgano oficial del Departamento de Filosofía de la Facultad. Recoge investigaciones de todas las áreas disciplinares y corrientes filosóficas que se ajusten a las normas y criterios de la práctica académica y científica de la disciplina y se publica desde la década del 50; aunque desde la recuperación de la democracia adoptó su actual denominación. En 1985 se editó el primer ejemplar (el número 25) de este nuevo período. En el 2001 se conformó su Comité Editorial y hasta el momento se publicaron 37 ejemplares, integrando el núcleo básico del CONICET.

‘Orbis Tertius’ es una revista científica con referato, de teoría y crítica literaria, publicada por el Centro de Estudios de Teoría y Crítica Literaria, de periodicidad: anual. Los artículos son sometidos a una doble instancia de arbitraje y está indizada en las bases de datos CLASE (Citas Latinoamericanas de Ciencias Sociales y Humanidades), HAPI (Hispanic American Periodicals Index), 4P (UNIRED: Proyecto Padrinazgo Publicaciones Periódicas Argentinas). También está incluida en LATINDEX (Catálogo del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

‘Synthesis’, revista científica con referato, en soporte gráfico, de periodicidad estrictamente anual (sale en septiembre) y extensión variable (entre 130 y 230 páginas). Editada por el Centro de Estudios de Lenguas Clásicas, Área Filología Griega. Fue lanzada en 1994, dos años después de creado el mencionado Centro de Estudios, a fin de difundir sus tareas de investigación y consolidarla como vehículo de comunicación entre los estudiosos del país y del exterior. Ese año se conformó su primer Comité Editorial, publicándose 14 ejemplares hasta la fecha. En el año 2001 obtuvo el Nivel I (nivel superior de excelencia) por la evaluación realizada por el Centro Argentino de Información Científica y tecnológica (CAICYT) e ingresó al Catálogo LATINDEX.



La Facultad de Informática cuenta con 3 publicaciones: Una de difusión: 'Willay', una especializada: 'TE&ET', y la revista científica 'Journal of Computer Science and Technology' -JCS&T-, publicación en soporte digital indexada con referato internancional, destinada a la difusión de resultados de I/D en informática. Se publican tres números anuales con trabajos científicos y tecnológicos de todo el mundo.

La Facultad de Ingeniería cuenta con 3 publicaciones de difusión: la revista 'Proyectarse', el boletín 'Comunicarse' y el boletín electrónico 'Noticias de interés universitario', y no cuenta con publicaciones científicas.

La Facultad de Odontología cuenta con dos publicaciones científicas:

'Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Odontología', una publicación informativa y científica anual con referato que cuenta con un comité científico internacional y está registrada por el CONICET. Es de tamaño tabloide, de 68 páginas y se imprimen 3.000 ejemplares. Publica trabajos de profesores de la facultad y de otras universidades y está dirigida a profesionales odontólogos. Una empresa especializada en publicaciones médicas la diseña, imprime y distribuye a las facultades de odontología de todo el país, a muchas del extranjero, a la CONEAU y a otras instituciones.

El Decano Isaac Meschiany aspira a una frecuencia semestral: "Lo intentaremos pero el problema es económico. Es muy caro imprimirla y aunque tenemos sponsors, recurrimos a ellos también para otras cuestiones y cuando llega la época de hacer la revista, empiezan los problemas porque ya pedimos demasiado" (Meschiany, entrevista personal, 06/03/2007).

No obstante, el Secretario de Postgrado, Ricardo Miguel, aclara que los investigadores de la Facultad de Odontología publican en revistas científicas con referato, exponen en seminarios de nivel internacional y mantienen un fuerte intercambio con las universidades y entidades científicas, como por ejemplo la Sociedad Argentina de Investigación Odontológica (Miguel, entrevista personal, 06/03/2007).

Además se publican anualmente en los 'Anales Científicos', los trabajos presentados en las jornadas científicas anuales que se realizan en la Facultad y se distribuyen en el país.

La Facultad de Periodismo y Comunicación Social cuenta con 6 publicaciones; dos de divulgación: 'Entrelíneas de la política económica' y 'Agencia Periodística del Mercosur', una de difusión: 'Reporteros de la Universidad digital', 2 especializadas: 'Oficios Terrestres' y 'Tram(p)as' y una revista científica: La revista 'Question', publicación trimestral, en soporte digital, realizada por la Secretaría de Investigaciones y Posgrado, que se edita desde

el año 2005 y hasta el momento salieron 16 números. Cuenta con un comité de referato de 17 miembros, la mayoría de la UNLP e integra el Catálogo Latindex de revistas científicas, calificada con Nivel I Superior de Excelencia.

La Facultad de Psicología cuenta con 2 publicaciones: Una especializada: ‘Eteros’, revista bianual de la cátedra de Psicología Clínica de Adultos y Gerontes, y una revista científica: ‘Orientación y Sociedad’, revista internacional e interdisciplinaria de orientación vocacional ocupacional de periodicidad irregular y extensión variable (entre 158 y 284 páginas), que se comenzó a editar en 1999 y se publicaron hasta el momento cinco números.

La Facultad de Trabajo Social cuenta con una revista especializada, ‘Escenarios’, con 12 números publicados, que cuenta con comités editorial y asesor, local e internacional (PSPCyT, UNLP, 2007).

#### **IV.2.3.3. La comunicación informativa para la extensión**

En el presente párrafo se describirá y analizará la comunicación informativa para la Extensión en las facultades, en los siguientes aspectos:

- La estructura, a partir de definir el alcance del rol de las dependencias designadas para ocuparse formalmente de la tarea, objetivos manifiestos, personal, equipamiento, presupuesto y antecedentes.
- Los dispositivos de comunicación informativa para la extensión que funcionaron en el período: páginas web, publicaciones impresas y digitales, newsletters de información académica (con excepción de los administrativos y normativos, ya analizados en la comunicación organizacional), productos editoriales, medios radiofónicos y de TV y eventos.
- Las estrategias y prácticas de vinculación con los medios no universitarios de comunicación masiva.

#### **Facultad de Arquitectura y Urbanismo**

Estructura institucional de la comunicación informativa

La comunicación institucional (interna y externa) se realiza desde la Secretaría de Extensión Universitaria, a través del ‘Programa de difusión e información institucional’ que en los fundamentos de su creación menciona que está “destinado a la comunidad de la

FAU y la sociedad en general”. Allí se desempeñan un periodista y un diseñador contratados. La oficina donde trabajan (en forma provisoria, hasta que terminen las obras de remodelación) es confortable, de tamaño mediano; cuenta con tres computadoras, compartidas con la Secretaría de Extensión. No obstante, el presupuesto del área es considerado por el responsable del Programa, Juan Farello, como “insuficiente” (Farello, entrevista personal, 20/10/2006).

#### Reseña de antecedentes

El ‘Programa de difusión e información institucional’ fue creado en el año 2003 y profesional que está a cargo del mismo a partir de marzo de ese año, es el primer comunicador que trabaja en esta función, en la facultad. Antes la tarea la desarrollaba el Secretario de Extensión, junto con el Director de Asuntos Estudiantiles y no había un trabajo sistematizado. Originalmente, el ‘Programa de difusión e información institucional’ se llamaba ‘Programa de difusión, información y opinión’ y comunicaba las tareas realizadas exclusivamente en el ámbito de la Secretaría de Extensión Universitaria; y actualmente el Programa se orienta a objetivos más institucionales como reforzar la comunicación interna e incrementar la presencia de la facultad en la agenda informativa de los medios de comunicación.

Para reforzar la comunicación interna, en su primer año, el Programa se ocupó de organizar el envío de correos informativos a graduados, docentes y alumnos; y durante el resto de ese año y los dos siguientes se desarrolló la página Web.

Además, en el año 2006 se incorporó una diseñadora gráfica en el ámbito de la Secretaría de Extensión, para mejorar la imagen institucional que se había implementado a partir de la primera versión de la página web de la facultad.

Por su parte, sobre el proceso que apuntó a tener más presencia en los medios locales, Juan Farello reflexiona que:

*Faltaba calidad, temas con importancia para la comunidad, notas que mostraran el lugar que ocupa la facultad. Identificamos eso y entonces hicimos una propuesta para abrir el juego hacia otras áreas, como investigación y posgrado, que reforzaran la idea de que la facultad transfiera conocimientos valiosos a la comunidad. Hubo, entonces, una acción dirigida hacia los medios con iniciativas variadas, con diferentes estrategias, distintos formatos, utilizando la tecnología. Todo eso fue por iniciativa del Programa, más que por decisión o pedido formulado con claridad desde el decanato (Farello, entrevista personal, 20/10/2006).*

Actualmente, se realiza un relevamiento diario de medios y se conforma un archivo de aparición en medios gráficos y web.

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fau.unlp.edu.ar](http://www.fau.unlp.edu.ar)

Fue lanzado en el año 2005 y rediseñado por completo en el año 2006. La sección de 'Novedades' (concursos de cargos, eventos, actividades) ocupa un lugar central y está actualizada. Según Farello, se actualiza con un promedio de seis noticias por semana. La página es muy completa en lo referido a información para alumnos, ingresantes, docentes y graduados; en temas académicos, de posgrado, investigación y extensión, publicaciones y biblioteca.

Prestaciones de la Página Web FAU Códigos: I = Información, M = Mail, W = Web propia, F= Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I	I - M - Cuasi W	No	I - M	No	I con Plan	I	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M - F	I - M - F	I - M	I	I - M	I	Sí (poco)	No	No	I (poco)
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I por cátedra	No	I (links a la página) - F online	No	No	Sí - F	No	No	Sí	
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	No	On line sólo artículos de la Facultad							

(DCM UNLP, 2007[2])

Boletín electrónico:

De periodicidad semanal, se difunde a autoridades, docentes e investigadores, información institucional y de gestión, fundamentalmente agenda de eventos (no se hace la cobertura de los mismos).

Gacetillas vía e-mail a graduados, profesores y alumnos:

Transmiten información de todas las Secretarías y dependencias administrativas de la facultad y además se ofrecen posibilidades laborales y capacitación. La producción de ediciones está descentralizada, y cada una de ellas depende del organismo que las produce.

Espacio radial semanal:

Es un espacio semanal de la FAU en el programa Contacto Universitario de la AM de Radio Universidad, que no se gestiona desde el Programa de difusión e información institucional.

Publicaciones impresas:

Además de la revista científica 'Estudios del Hábitat' (ver párrafo IV.2.3.2.), cuenta con '47 Al Fondo': Publicación periódica institucional, dirigida a estudiantes y graduados, orientada a comunicar temas vinculados con la enseñanza de la arquitectura y a reseñar eventos, ideas y proyectos relacionados con la disciplina. Se lanzó en 1997 y se editan entre uno y dos números por año con tiradas de 1.000 ejemplares. Depende formalmente de la Secretaría de Extensión, aunque tiene un desarrollo que trasciende a esta dependencia en cuanto a contenidos y política editorial. Cuenta con colaboradores de la facultad, del país y del exterior.

Revista del Centro de Estudiantes: Es una revista de publicación esporádica y de distribución interna, que en su primera edición muestra obras de arquitectura de docentes de la Facultad.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

Se difunden actividades académicas, institucionales y políticas de gestión, trabajos de investigación y transferencia de conocimientos a la comunidad. Los destinatarios son medios de comunicación, locales y nacionales: diarios, suplementos de arquitectura, radios, noticieros de televisión, revistas especializadas, portales web especializados en arquitectura y educación universitaria. Juan Farello afirma:

*Lo que me pide la gestión es que las noticias que tienen que ver con la Facultad, salgan la mayor cantidad de veces posible.*

*Actualmente estamos saliendo en el canal de cable local, en canales de cable de arquitectura y en radios locales, pero el sentido del 'éxito de la comunicación' estaría dado (para las autoridades) en salir en el diario El Día; sin embargo, hay una distancia entre la importancia que el diario El Día le da a lo que sucede en la Facultad y la importancia que le dan las autoridades. A veces forzamos la noticia para que parezca mas atractiva pero es algo que no me lo dan ni me lo dicen, sino que lo hago por la presión de tener que publicar.*

*Se me pide tener relación con los medios pero tengo escasa participación en el día a día. Si no participo de temas que son cruciales para la Facultad, si no tengo conocimiento de cierto tipo de comunicación, no me constituyo en representante válido para los medios. Entonces no se puede pretender que consiga lugar para publicar.*

*Creo que se puede comunicar hacia fuera otro tipo de información, mostrar el compromiso de la facultad a través de sus trabajos, con determinados hechos que impactan en la vida cotidiana. Hay muchas unidades de investigación cuyo desarrollo cumple con ese requisito: Energías alternativas, sistemas de movilidad, vivienda social, urbanismo.*

*Aunque estos desarrollos ya existían, recién en estos años se tomó la decisión de habilitar ese tipo de información. Antes de que se creara el Programa en el 2003, la facultad salía alguna vez en los medios por algún contacto. Medimos la evolución de las noticias de la facultad en los medios en estos años y se triplicó (Farello, entrevista personal, 20/10/2006).*

A partir de estos elementos, puede deducirse que la gestión de la facultad valora la comunicación informativa con el medio, y la importancia de profesionalizar la comunicación, al menos en la función de difusión de la información (de allí que se haya contratado a un comunicador social, a una diseñadora en comunicación visual y se haya reconocido a la comunicación informativa en la organización, a partir de crear un programa que figura en su organigrama).

Sin embargo, esto no implica conciencia o voluntad política acerca de la necesidad de diseñar una política de comunicación institucional. La comunicación todavía se gestiona de manera no planificada, y sin objetivos claros. Las herramientas de comunicación no forman parte de un proyecto o estrategia; son heterogéneas y están disociadas (por ejemplo, el área vinculada a la comunicación no interviene en las publicaciones, ni en el espacio radial).

Además, cuando se trata de temáticas vinculadas a lo político-institucional (conflictos gremiales, de claustro, elecciones, etc.), la relación de los medios con la conducción de la facultad es directa, sin mediaciones, lo que permite deducir que las autoridades de la facultad consideran que esa relación no requiere de competencias técnicas específicas (un ejemplo de ello es la falta de relación y comunicación entre las máximas autoridades y el comunicador, que sólo se vincula con la Secretaría de Extensión).

## **Facultad de Bellas Artes**

### Estructura institucional de la comunicación informativa

La estructura institucional de la comunicación informativa de la Facultad de Bellas Artes se concentra en la 'Dirección de Publicaciones, Posgrado y Comunicación' que depende directamente del Decano, así como el Área de Prensa y Difusión.

Ana Balut, responsable del área de Prensa y Difusión y Mariel Ciafardo, Directora de Publicaciones, Posgrado y Comunicación, afirman que si bien su actividad actual es resolver urgencias, su objetivo mediano es pensar estrategias y generar prensa para áreas de contenidos; y agregan que si bien se produjo un folleto institucional, es necesario conformar un grupo que diagrame un proyecto de comunicación integral, con el aporte de todas las secretarías (Balut y Ciafardo, entrevista personal, 24/10/2006).

En el Área de Prensa y Difusión trabajan 6 personas: la Directora, (Licenciada en Comunicación Social, docente de la facultad en la nueva cátedra de 'Producciones de Texto'), otra Licenciada en Periodismo y Comunicación Social que, además de prensa, desempeña diversas tareas dentro de la Dirección; una correctora, un colaborador para posgrado y una diseñadora recién contratada. La oficina, en la planta alta del edificio central de la Facultad de Bellas Artes, cerca del decanato, es muy amplia, compartida con el Departamento de Multimedia (uno de los siete que tiene la facultad) y con personal del Área de Relaciones Institucionales. El área no tiene asignado presupuesto y el equipamiento se compone de 2 PCs conectadas a Internet-banda ancha, impresora y teléfono. Ana Balut, afirma que existe una buena comunicación entre todos, que posibilita el surgimiento de proyectos conjuntos (Balut, entrevista personal, 24/10/2006).

En forma paralela, existen otras áreas dentro de la facultad que generan su propia comunicación informativa externa e interna, como el Área de Relaciones Institucionales y las Secretarías de Extensión y de Asuntos Estudiantiles.

#### Reseña de antecedentes

Hasta el año 2004, no existía un área que efectuara tareas de comunicación informativa y casi no se realizaban publicaciones, con la excepción de los resultados de algún congreso. La Dirección de Publicaciones, Posgrado y Comunicación se creó en el período 2004-2007 y centraliza actividades de comunicación (incluida la publicación de varias revistas) y actividades administrativas y de gestión del Posgrado. En el año 2004, por primera vez se incorporó una comunicadora social, que además es docente de la facultad, y se elaboró un proyecto para el área.

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fba.unlp.edu.ar](http://www.fba.unlp.edu.ar)

Fue lanzado durante el período 2004-2007. Es estático, de diseño sobrio y se circunscribe casi exclusivamente a brindar información institucional. No cuenta con sección de novedades ni con un coordinador, siendo la Dirección de Multimedia la que diseña y carga el material. El Decano Daniel Belinche admite que el sitio está subutilizado, que las cátedras no lo aprovechan lo suficiente y afirma que está proyectado hacerlo más interactivo (Belinche, entrevista personal, 24/10/2006).

Boletín electrónico:

Se produce en forma semanal con información de congresos, concursos, etc. Se envía a los Departamentos de Diseño Industrial, Audiovisuales (cine) y Diseño y Comunicación Visual y a las Secretarías de Asuntos Estudiantiles y Extensión, que a su vez los reenvían a sus contactos.

Prestaciones de la Página Web FBA Códigos: I = Información, M = Mail, W = Web propia, F= Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I - M	I - M	I - M	I - W	I (vacía)	I con Plan	I (poca)	No	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
Poca I - M	I	I (poca) - W	I - M	I - M - W	I	No	No	No	I
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I (vacía)			No	No	No	Sí	No	No	Hay trámites online - SAE sólo M
General		Biblioteca Consulta On Line	Publicaciones						
No	No	No							

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas:

Las revistas son vehículos de comunicación de producciones teóricas realizadas por la comunidad académica de la facultad, con colaboradores del país y del exterior. Todas son en soporte papel y de costo accesible; y se distribuyen en la propia unidad académica, en



librerías de La Plata y Buenos Aires y se intercambia con otras bibliotecas. Además de la revista científica ‘Arte e Investigación’ (ver parágrafo IV.2.3.2.), cuenta con:

‘Arte y libertad’: Revista de arte y política, cuyo primer y único número se editó en septiembre del año 2005, con una tirada de 500 ejemplares.

‘Arte y opinión’: Revista institucional de la colección Breviarios cuyo número ‘Entrevista a György Ligeti’ se editó en septiembre del año 2006.

‘Arkadin’: Revista del Departamento de Comunicación Audiovisual, con estudios sobre cine y artes audiovisuales; cuyo primer y único número se editó en marzo del año 2005, con una tirada de 500 ejemplares.

‘Clang’: Revista del Departamento de Música que publica artículos, ensayos y textos sobre aprendizaje de instrumentos; en la que colaboran referentes de otras facultades. Editó su primer y único número en septiembre del año 2006, con una tirada de 500 ejemplares.

‘La Puerta FBA’: Revista de actualidad en arte, diseño y educación artística; lanzada en el año 2004, que publica colaboraciones del mundo académico, de intelectuales argentinos y extranjeros. Está financiada por la Dirección de Artística de la Provincia de Buenos Aires, y en la última edición de septiembre de 2006, se imprimieron 1.500 ejemplares (en el número anterior fueron 500 ejemplares). La Provincia la distribuye en 100 instituciones de educación artística.

‘Nexo’: Revista de la Secretaría de Extensión y Vinculación con el Medio Productivo, que publica la formulación de programas y proyectos impulsados desde el área. Se editó el primer número en el período 2004-2007.

#### Estrategias de relación con los medios de comunicación

El vínculo está en manos del Área de Prensa y Difusión que transmite la información por e-mail y por contacto telefónico, difundiendo en forma semanal las actividades más importantes, que tienen relevancia académica y para la comunidad platense. La respuesta por parte de los medios es dispar. Ana Balut afirma que:

*Canal 5 es el medio más accesible, Radio Universidad da mucha respuesta y los diarios locales receptan según el espacio que tengan, pero también están abiertos, igual que las radios; otra cosa son los medios nacionales, que para que publiquen material, el tema tiene que tener mucha relevancia (por ejemplo para los 30 años de creación de la facultad en el año 2003, publicaron bastante información en los suplementos culturales).*

*En esta facultad hay mucha vida, hay todo tipo de eventos, conferencias que se difunden considerando las actividades de las tres sedes. Por su parte, la Secretaría de Extensión tiene una actividad muy*

*fuerte con cursos para la comunidad, talleres de teatro, plástica... Es importante publicar esa información y ellos ya tienen aceptado el vínculo con los medios (Balut, entrevista personal, 24/10/2006).*

Debe destacarse que al inicio del período de análisis, no existía un área de prensa, la facultad no tenía página web y no se editaban revistas (mientras que las acciones actuales están fuertemente orientadas a la edición de publicaciones gráficas, en especial revistas, que muestran las producciones académicas de la institución).

Se observa que la facultad cuenta con varias condiciones de estructura y predisposición política, para llevar adelante un proyecto de comunicación: Tiene parte del recurso humano (aunque diseminado en diferentes áreas), hay en muchos profesionales una idea de un rumbo posible y una apertura de parte de las autoridades a innovar en ese sentido, dimensionando la importancia de la comunicación informativa (por ejemplo consideran al informe de gestión como un asunto comunicacional). Sin embargo, la concepción de la comunicación institucional informativa se dispersa en distintas áreas y falta priorizar el tema en la agenda de gestión, para poder definir una política y una estrategia totalizadora.

## **Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales**

### Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay un área dedicada a la comunicación institucional y es la Secretaría de Extensión, la que centraliza la mayor parte de las actividades: el Boletín de Extensión Universitaria (electrónico) realizado con la asistencia del Prosecretario de Desarrollo Social y de un no-docente estudiante de diseño; la instalación de la señalética; el rediseño de la página web, así como tareas de 'relaciones públicas' (por ejemplo, recibir algún visitante).

Además, hay acciones de comunicación que directamente son realizadas por otras áreas, como las Secretarías de Asuntos Académicos y Asuntos Estudiantiles (video institucional), Desarrollo Rural y Horticultura (Boletín Hortícola), y un equipo de informáticos contratado para administrar la página web.

La secretaría no tiene asignado presupuesto, y el ámbito de trabajo de la secretaria y del no docente diseñador precario que la asiste en ciertos temas comunicacionales, es un sector pequeño de una gran oficina que cuenta con una computadora y un teléfono.

## Reseña de antecedentes

Nunca existió una estructura formal que se dedique específicamente a la comunicación institucional. La Secretaria de Extensión, Cecilia Seibane, sostiene que ésta nunca fue una prioridad de su facultad, pero que la gestión a la que pertenece está intentando mejorar en ese aspecto; y verifica cambios positivos en comparación a veinte años atrás, cuando ingresó a la facultad, especialmente, con la incorporación de Internet (Seibane, entrevista personal, 08/12/2006).

## Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.agro.unlp.edu.ar](http://www.agro.unlp.edu.ar)

Es un sitio de información institucional, con sección de novedades (convocatorias, becas, congresos) que se encuentra en la página de inicio, aunque está desactualizado y hay botones que dan error. Según Cecilia Seibane, un nuevo equipo de expertos informáticos está haciendo un diagnóstico de la red para mejorar la página, y afirma que solicitó asesoramiento sobre el tema al Director del Portal Universitario (Seibane, entrevista personal, 08/12/2006).

Prestaciones de la Página Web FCyF Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I	I	I - M	Poca I	I en detalle - M - algunas publicaciones	No	I con Plan	I en detalle - Materiales	Sí	No
Posgrado		Investigación		Extensión					
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - F	I	I	I	I - M	No	I	I	Sí (poco) - Hay un boletín de extensión	I en detalle - M
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
Sí, por asignatura (varias)	Sí, más de un 50%	W como boletín	No	No	No	I	I	W	Becas - Proyectos - Salud - Novedades
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
Abre menu directo	Sí	Sí (libro, trabajos de grado - vacío)							

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de la revista científica ‘La Revista de la Facultad de Agronomía’ (ver párrafo IV.2.3.2.), cuenta con:

El ‘Boletín de Extensión’: Publicación electrónica, de periodicidad irregular (se editan aproximadamente siete por año), que se envía de acuerdo a si hay información de proyectos para difundir.

El ‘Boletín Hortícola’: Publicación cuatrimestral dirigida a productores, técnicos y estudiantes, con artículos de ciencia, tecnología, economía y servicios sobre temas hortícolas que es realizado por un grupo de trabajo interinstitucional conformado por técnicos y productores. Se publica discontinuamente desde el año 1993, y con regularidad desde el año 2005, imprimiéndose 2.500 ejemplares de distribución gratuita, con alcance nacional, aunque también se envía en formato digital.

El ‘Libro electrónico’: Editado en conjunto con otras universidades, sobre ecología y manejo de los bosques de Argentina.

Video institucional: Tiene como objetivo informar sobre las carreras de grado. Está dirigido a todo público. Fue realizado por las Áreas Académica y de Asuntos Estudiantiles. Lo exhiben en eventos agropecuarios.

Videos realizados por Desarrollo Rural: Uno sobre el proyecto del vino de la costa y otro sobre el tomate platense.

#### Estrategias de relación con los medios de comunicación

El contacto con los medios es asistemático y se realiza vía e-mail o telefónica cuando hay una actividad para difundir (cursos, conferencias, etc.). Cecilia Seibane valora la difusión a los medios:

*En el suplemento ‘Campo’ del diario La Nación, nos han publicado y a raíz de eso, nos ha llegado gente para cursos. A la comunidad le parece interesante que salgan temas vinculados a esta facultad y sería sumamente interesante que El Día, que es el termómetro comunicacional de la ciudad, y Hoy publiquen notas sobre nuestra facultad. Tenemos muchas temáticas, estamos en un cinturón hortícola, podemos hablar sobre manipulación de alimentos, discriminación y muchos otros temas, pero deberíamos tener una política comunicacional institucional (Seibane, entrevista personal, 08/12/2006).*

Se observa que la facultad produce herramientas de comunicación, como las revistas y publicaciones, que por su permanencia en el tiempo son consideradas por la comunidad de la unidad académica. Además, el hecho de que la facultad impulse vínculos con otras instituciones (organismos, empresas, ONGs, cooperativas), fundamentalmente del mundo agropecuario, y que participe en proyectos interdisciplinarios de investigación y extensión, le otorga condiciones favorables para el desarrollo de un modelo de comunicación, aunque la estructura de departamentos y cátedras con equipamiento, instalaciones y política de vinculación independiente, sea un escollo para alcanzar ese objetivo.

Sin embargo, la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales recién está reconociendo la necesidad de planificar o intervenir en los flujos de comunicación internos y externos; y no se registraron, en el período de investigación, ni estructura institucional, ni personal capacitado, ni objetivos planteados; lo que constituye una gran debilidad para avanzar en ese sentido.

### **Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas**

Estructura institucional de la comunicación informativa

Las áreas que realizan tareas de comunicación institucional informativa son la Secretaría de Extensión y el Área de Prensa.

La Secretaría de Extensión se ocupa de la comunicación informativa interna, de la identificación institucional (identidad visual, etc.) e impulsa el denominado 'Proyecto Observatorio', que consiste en actividades, visitas, observaciones y talleres en ese lugar, dirigidos a alumnos de la unidad académica y al público en general.

El Área de Prensa que depende de la Secretaría de Extensión, cuenta con personal formado en comunicación y se encarga de la difusión, la generación de noticias, la divulgación científica y tiene en sus manos la relación con los medios de comunicación. En este sentido, se proponen convertirse en una fuente de información reconocida en lo que se refiere a Astronomía y Geofísica en el país, reemplazando a aquellas fuentes que no tienen la seriedad para informar sobre estos temas.

También hacen relaciones públicas, cuando las escuelas o visitantes caracterizados desean conocer el Observatorio. En el Área de Prensa trabajan una comunicadora social, un fotógrafo y un no docente que es realizador audiovisual, egresado de la carrera de Cine,

encargado de administrar la página Web. Además, hay estudiantes que colaboran como guías de visitas al Observatorio.

Ambas áreas ocupan una oficina amplia que cuenta con dos escritorios y una computadora con Internet (los profesionales que trabajan allí aportan sus propios grabadores y la máquina de fotos); y dos oficinas pequeñas en el área de Óptica, con dos computadoras preparadas para trabajar con imágenes y un pizarrón.

El presupuesto es considerado ‘magro’ por parte del Secretario de Extensión Roberto Venero, pues aunque una Unidad Ejecutora administra lo que se recauda en las visitas al Observatorio y a los talleres, monto que se ingresa como trabajo a terceros; con ese fondo se financian las becas para estudiantes y la folletería, y no es suficiente para adquirir una cámara propia o un trípode, que se tiene que alquilar cuando se necesita (Venero, entrevista personal, 18/10/2006).

La Jefa de Prensa, Alejandra Sofía, admite que depende de Venero, pero plantea su trabajo por separado del trabajo de extensión, aunque apoyándolo (Sofía, entrevista personal, 19/10/2006).

#### Reseña de antecedentes

Tradicionalmente, la facultad priorizó fuertemente la investigación y la docencia, y las tareas de comunicación informativa en particular y extensión en general, eran efectuadas de forma aislada por profesores con algún interés particular. Recién en el año 2001 se creó la Secretaría de Extensión y con ella, por ejemplo, la estructura para el ‘Proyecto Observatorio’, una iniciativa de cursos y visitas guiadas para alumnos y público en general, que con el tiempo creció en envergadura. Acompañando ese proceso, la comunicación institucional se comenzó a organizar.

En cuanto al Área de Prensa, surgida por iniciativa de sus integrantes y no de las autoridades, en el año 2002 se creó el Boletín electrónico y en el año 2005 el boletín tuvo mayor continuidad y rigurosidad, y surgió la idea de rediseñar la página Web.

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fcaglp.unlp.edu.ar](http://www.fcaglp.unlp.edu.ar)

La página web de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas es poco atractiva y con un diseño arcaico y estático. Roberto Venero admite que la página necesita urgente

actualización en estética y funcionamiento. Desde hace más de un año hay un equipo trabajando, con la asistencia de la Dirección del Portal Universitario, para reformularla por completo (Venero, entrevista personal, 18/10/2006). Muy completa y detallada en información institucional, no cuenta con sección de novedades en la portada y las que están en la sección institucional están desactualizadas. Vale destacar la existencia, en la sección denominada ‘Difusión’, de un amplísimo archivo de artículos de divulgación científica sobre astronomía y geofísica dirigidos al público en general, organizados por temas y producidos especialmente para la página, por docentes e investigadores de la facultad.

Boletín electrónico:

Se envía semanalmente por e-mail y luego se sube a la página, cuenta con más de 800 suscriptos, muchos de ellos astrónomos, y brinda información y noticias sobre astronomía y geofísica para expertos y público en general, entrevistas a estudiantes, docentes o disertantes invitados por la facultad y testimonios de la gente que visita el Observatorio. Alejandra Sofía afirma que “todo lo que sucede en el observatorio lo cubrimos” (Sofía, entrevista personal, 19/10/2006).

Prestaciones de la Página Web FCAYG Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I - M	I (vacía)	I - cuasi W	Cuasi W laboratorios	No	I con Plan	I en detalle - Materiales	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M - F	I	I - M - Lista de investigadores y grupos con W	I en los grupos	I - M	Sí	No	No	Boletín	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I por cátedra	Varias con W	No	No	No	No	No	No	I	
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	Sí	No							

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas y electrónicas:

La facultad no cuenta con publicaciones oficiales (ver parágrafo IV.2.3.2.), sólo pudo relevarse la ‘Revista Conciencia’: Publicación de 10 páginas en hojas A4, con 4 números editados, realizada por el Centro de Estudiantes; publica poesía, comentarios políticos y temas generales.

Estrategias de relación con los medios de comunicación.

El Área de Prensa envía en forma sistemática información a los medios nacionales y locales, por lo menos a dos contactos por medio de comunicación. Cuando va a suceder un hecho relevante, además de mandarlo a los medios locales, se envía al interior (como cuando se anuncia un eclipse). No hay estructura adecuada para realizar un seguimiento de lo que se publica; sólo las notas que aparecen en los diarios locales (en estos medios, de acuerdo al seguimiento que se ha realizado en el Observatorio, las temáticas más cubiertas, vinculadas a la UNLP, tienen que ver con astronomía, salud y ciencias naturales). Del boletín levantan información, aunque no siempre citan la fuente.

Aunque en general, los medios nacionales publican hechos de gran repercusión pública, el Observatorio es fuente informativa habitual de revistas de Editorial Perfil, La Nación, Clarín, radios y canales de TV de Buenos Aires y el canal local; y está en sus respectivas agendas, afirmación que se verifica pues desde el año 2004, llaman al Observatorio con regularidad si sucede algo astronómicamente importante.

Alejandra Sofía describe su intermediación con los científicos a la hora de pautar entrevistas:

*En general, los astrónomos no quieren hablar si no es su tema o especialidad, aunque tranquilamente podrían dar información general; sólo hay unos pocos que no quieren salir por timidez; No es para tanto, pero no lo entienden, y hay científicos que dicen ¿por qué no sale Extensión? Está instalado que debe responder el que está a cargo de Extensión, sin embargo, el Secretario a veces no puede salir a hablar de determinados temas. De todas formas, cuando es así, Prensa busca al especialista en el tema de la entrevista, y el Secretario de Extensión cubre las urgencias en las que no salen especialistas. También depende del medio que llame, porque si llama Magdalena (sic), ahí quieren salir todos. No obstante, Radio y TV son los más conflictivos porque hay que adecuarse a sus tiempos y eso es difícil en este medio. Extensión lo soluciona pero cuesta. (Sofía, entrevista personal, 19/10/2006).*

Roberto Venero confirma y agrega:

*Las declaraciones a los medios siempre me las tiran a mí. Hay gente tímida o que no quiere hacerse problema. Trato de dar una respuesta pero me gustaría contar con el especialista en el tema. Tendría que haber más reconocimiento hacia ese tipo de actividades, de esa manera sucedería como en*



*EEUU que los científicos salen a hablar y eso luego consta en el currículum. O que ese tiempo se reste del tiempo que el investigador está obligado a trabajar. Hay que cambiar la mentalidad (Venero, entrevista personal, 18/10/2006).*

La Facultad de Ciencias Astronómicas desarrolla una fuerte tarea de extensión, que la define e identifica. Las observaciones, visitas guiadas, cursos, conferencias, y el rol del museo de la facultad son práctica cotidiana. Asimismo, por la temática de estudio –en especial en la astronomía- la divulgación científica es una disciplina en la que se ha recorrido un camino importante.

El modelo de comunicación informativa que se aplica a este proceso, y que puede evaluarse como exitoso, responde al objetivo de fortalecer los aspectos destacados en los puntos anteriores de la extensión y la divulgación científica. En esta definición probablemente haya incidido más la voluntad de los comunicadores que trabajan en la institución, que la decisión política de la gestión; y por eso, es de destacar el valioso aporte que realizan, al haber ido generando conciencia de divulgación en la comunidad científica del Observatorio. Sin embargo, la indefinición en materia de identidad visual y la inmadurez en el proceso de constitución del espacio web, son signos de la todavía ausente concepción integral de la comunicación informativa.

## **Facultad de Ciencias Económicas**

Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay un área, ni personal formado, que se ocupe específicamente de la comunicación institucional informativa; y es la Secretaría de Extensión la que centraliza la mayor parte de la comunicación interna y externa, los vínculos con los medios gráficos y las radios. El Departamento de Informática, por su parte, donde trabajan un Licenciado en Economía y un Licenciado en Administración con conocimiento de sistemas, se encarga de mantener la página web. Y el archivo de recortes con las apariciones de la facultad en medios gráficos es administrado por tres empleadas de la mesa de entrada del decanato, que en ocasiones también apoyan la tarea de difusión enviando gacetillas a los medios, estando a disposición de cualquiera que desee consultarlo.

Por su parte, la Secretaría Académica organiza la difusión de las actividades de su área, con el apoyo de Extensión, al igual que otras dependencias u organismos descentralizados de la facultad, como los Postgrados o los Servicios a Terceros, que gestionan la comunicación de sus actividades específicas. Sin embargo, no todas las áreas tienen la

misma posibilidad presupuestaria; algunas autofinancian sus producciones y la facultad colabora con ellas.

#### Reseña de antecedentes

Hace unos años se desempeñó en la Secretaría de Extensión una Licenciada en Comunicación Social, que trabajó solo un año y medio. Según el Vicedecano, Martín López Armengol, tomó la experiencia como su primera práctica profesional (López Armengol, entrevista personal, 13/12/2006).

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.econo.unlp.edu.ar](http://www.econo.unlp.edu.ar)

Es una de las páginas más completas del conjunto de unidades académicas de la Universidad, en información, servicios e interactividad. La información institucional: incluye estadísticas y un digesto de ordenanzas. La sección de novedades ocupa un rol central y está actualizada. Es muy aprovechada para usos académicos, ya que todos los departamentos y varias cátedras tienen su propia página, con diferente grado de actualización.

#### Prestaciones de la Página Web FCE Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I	I - M mayoría	I - M - 1 con W	M - 1 con W	I	I con Plan	I en detalle - Materiales	Sí	W (error)
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - Varias W	I (vacía)	No	No	I - M	No	I en detalle	I (vacía)	No	I - F
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
W (desarrollada)	Sí (un 50%)	No	M	Sí	I - M	Reservas de aula informaticas on line	I	No	Prácticas rentadas
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	Sí	Vacía							

(DCM UNLP, 2007[2])

Espacio radial semanal:

“Eco de Radio” se transmite, por la emisora de la UNLP, LR11 Radio Universidad Nacional de La Plata, AM 1390 todos los días sábados de 17 a 18 horas. Se difunden todas las actividades de la Facultad de Ciencias Económicas y de las distintas áreas que conforman su estructura, referidas tanto a la función docente como a las de investigación, extensión y transferencia, así como acciones y demás aspectos vinculados a las profesiones involucradas, a los organismos profesionales y a los centros de estudiantes, graduados y regionales que conforman la comunidad de Ciencias Económicas.

Publicaciones impresas y electrónicas:

La facultad no cuenta con revistas científicas (ver párrafo IV.2.3.2.), sin embargo, cuenta con dos publicaciones especializadas:

‘La Revista Económica’: Publicación especializada semestral en soporte papel del Instituto de Investigaciones Económicas, editada desde 1953, que cuenta con comité editorial y publica cinco o seis artículos en cada número.

‘Ecos de Grado y Posgrado’: Publicación especializada de Ciencias de la Administración que surge del esfuerzo conjunto del Departamento de Ciencias Administrativas y las Maestrías del área: la Maestría en Dirección de Empresas, la Maestría en Economía y Gestión de Organizaciones de Salud y la Maestría en Marketing Internacional.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

No existe un vínculo planificado con los medios de comunicación. Martín López Armengol afirma tener una buena relación con los mismos: “Publicamos avisos o solicitadas en fechas importantes. Por ejemplo para el aniversario de La Plata, en el Suplemento de los 30 años del golpe. Si publicás avisos, el medio responde mejor”. Con respecto a noticias sobre la facultad, explica:

*Son los medios los que se comunican con nosotros. Salen notas en ‘El Día’ y ‘Hoy’ sobre la facultad. Nos interesa difundir el tema elecciones y a ellos también. Las visitas de políticos o intelectuales relevantes, jornadas, eventos, charlas, algún trabajo de investigación, alguna declaración del Consejo Académico que nos interese comunicar a la comunidad académica (López Armengol, entrevista personal, 13/12/2006).*

La Facultad de Ciencias Económicas no ha desarrollado una estructura de comunicación informativa, ni el conjunto de dispositivos para sostenerla, y en consecuencia, tampoco una estrategia comunicacional; y resulta notoria la indefinición en su imagen institucional, lo

que puede advertirse en la diversidad de imágenes y tipografías que se encuentran en invitaciones, afiches o publicaciones de la Facultad. En las consultas se relativizó la importancia de contar con personal competente en comunicación, y se asoció la comunicación institucional sólo a la difusión y el contacto con medios, valorado como una ‘relación política’ que lideran las autoridades de la institución.

El escaso desarrollo de la comunicación institucional informativa que reflejan estas condiciones, puede revertirse desde la conciencia de la necesidad de contar con una política en ese sentido, que pueden generar la carrera de Administración de Empresas y el posgrado de Marketing.

## **Facultad de Ciencias Exactas**

Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay un área, ni personal formado, que se ocupe específicamente de la comunicación institucional informativa. La comunicación institucional no está planificada, sino que se difunden actividades a medida que se organizan, y es la Secretaría de Extensión y la encargada de la página web, con quien trabaja en forma virtual; los que difunden los eventos, congresos y jornadas, así como la oferta académica de la facultad con un programa de orientación vocacional dirigido a los últimos años de las escuelas medias de la región. Por su parte, los proyectos de extensión son difundidos por quienes los llevan adelante.

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.exactas.unlp.edu.ar](http://www.exactas.unlp.edu.ar)

Ciencias Exactas es una unidad académica que aprovecha fuertemente la herramienta Internet. La página web es muy completa y detallada en lo referido a información institucional; la sección ‘Novedades’ ocupa un lugar central en la portada y se publican noticias de la facultad y universitarias en general. Todos los departamentos, prácticamente todas las cátedras e institutos y buena parte de los proyectos de investigación y extensión cuentan con sitios propios en la página (algunos muy atractivos), actualizados y con abundante contenido para descargar.

Prestaciones de la Página Web FCE Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I	I - M	I - Proveen varios F	W (todos)	I en W de departamentos - algunos M y W	No	I con Plan - M	I - M - Materiales	Sí	No
Posgrado		Investigación		Extensión					
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M - F	I - F	I - M - F	No	I - F	I - M	No	No	No	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
Por W departamento	Por W departamento	No	Hay SAE con I - M	Sí		No	I	W	Becas - Salud - Jurídico - Comedor
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
No	No	No							

(DCM UNLP, 2007[2])

#### Publicaciones impresas y electrónicas:

La facultad no cuenta con revistas científicas (ver parágrafo IV.2.3.2.), sin embargo, cuenta con dos publicaciones de divulgación:

Revista ‘Episteme’: Publicación en soporte papel, editada por el Instituto de Física de La Plata.

Revista ‘Materia pendiente’: Publicación trimestral en soporte papel de interés general, con algunos artículos en la web, que aborda temas académicos, científicos y de política universitaria con proyección social. Fue lanzada en diciembre de 2007, con cuidados diseño y edición, y se imprimen 2.000 ejemplares. La distribución y venta está en manos de estudiantes de esa unidad académica, los que se quedan con el 75% del precio de tapa. Es una iniciativa de la Secretaría de Extensión y el jefe de redacción es un periodista y cuenta con un plantel de redactores, la mayoría comunicadores sociales.

#### Estrategias de relación con los medios de comunicación

No hay un contacto sistemático de la facultad con los medios, que envía información en forma descentralizada (muchas veces quienes se encargan del contacto son los propios

organizadores), principalmente vía e-mail, para difundir eventos puntuales. El Director de Extensión, Carlos Llerena Suster detalla:

*Los medios, habitualmente sacan notas sobre los proyectos de extensión. Muchas veces son los medios los que llaman para preguntar y otras veces son los mismos responsables de los proyectos, que tienen un contacto y se comunican para salir en alguna nota. A la facultad le interesa que salgan notas; que en general sube a la página web de la facultad, y remarca esas noticias. Tenemos una lista de direcciones, principalmente de medios locales, para enviar cosas puntuales, como por ejemplo, encuentros de facultades para la fabricación pública de medicamentos. Algunos responden más, otros menos, según el tema y según cómo lo presentemos; aunque en general, no le dan demasiada difusión a los temas que promueve la facultad. Sin embargo, si les interesa el tema en sí, se conectan directamente con los docentes: Por ejemplo, el diario El Día publicó en su momento uno de los proyectos de investigación (problemas respiratorios, contaminación del agua) y días antes, una investigación sobre el arsénico en el agua (Llerena Suster, entrevista personal, 07/12/2006).*

La Facultad de Ciencias Exactas no cuenta con estructura, ni estrategia para la comunicación institucional informativa. Sólo tienen página web que la actualiza una persona y la revista. Los entrevistados coinciden en que deben sistematizar los métodos de comunicación para lograr más difusión de los proyectos y es evidente la necesidad de prestarle atención al tema.

## **Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales**

Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay una oficina de Prensa o Comunicación, ni personal formado en la disciplina desempeñándose en la facultad; y es la Secretaría de Asuntos Académicos, la que impulsa y produce la comunicación institucional, parte de la cual se genera en el Área de Informática y Comunicación Visual, que cuenta con dos no docentes, un Analista de Cómputos y un Licenciado en Diseño y Comunicación Visual, y que desarrolla actividades como la producción de textos y estética de afiches, la generación de identidad visual para la gráfica, la administración de la página web, la producción de discos compactos y de señalética para los edificios y la actualización de carteleras.

El Secretario de Asuntos Académicos se ocupa personalmente de difundir las informaciones por los medios y en la página web; y hay otros tres funcionarios que tienen clave para acceder a la página y publicar “noticias destacadas”.

La amplia oficina del secretario está equipada con una computadora y un teléfono de línea; y el Área de Informática y Comunicación Visual, cuenta con un espacio equipado con las herramientas informáticas necesarias para su actividad.

## Reseña de antecedentes

La facultad nunca contó con una estructura para gestionar la comunicación institucional informativa. El Secretario de Asuntos Académicos, Marcelo Krikorián, sostiene que la Facultad de Ciencias Jurídicas y sociales, nunca fue una facultad especialmente preocupada por el tema, aunque asegura que en el período de análisis, se tomó la decisión de mejorar su desempeño en este aspecto (Krikorián, entrevista personal, 25/10/2006).

En el año 2005 se reformuló la página Web (que existía desde 1997), a partir de constatar la falta de agilidad e interactividad de la misma, y ratificarla con una encuesta realizada por la gestión de esa comunidad académica. También en el año 2005 se creó el Área de Informática y Comunicación Visual y en el año 2006, una iniciativa destacada por el funcionario entrevistado, fue la puesta en funcionamiento del servicio de consulta bibliográfica por chat, a cargo de bibliotecarias especializadas que brindan asesoramiento en la búsqueda y obtención de legislación, jurisprudencia y artículos de doctrina.

## Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.jursoc.unlp.edu.ar](http://www.jursoc.unlp.edu.ar)

Cuenta con información institucional y académica completa. Vale destacar que el usuario puede descargar los formularios de inscripción a las carreras, e inscribirse on line a los posgrados.

Prestaciones de la Página Web FCJyS Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M - Contacto on line	I	I - M	No hay	M - Poca I - 3 con W	No	I con Plan aparte	I - F	Sí	Sí
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M - Inscripción on line	I (escasa)	I (poca) - M	I	I - M	I - M	No	No	Boletín	I (poca)
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
No	Sí	No	M	Dentro de la W - Oficina virtual	No	No	I	I - M	Inscriptos a examen - Notas modelo - Listados
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I en detalle - M	Sí	Muchas y on line							

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas y electrónicas:

La facultad cuenta con seis publicaciones, 4 especializadas y dos de difusión que se describen en ese orden (ver parágrafo IV.2.3.2.):

‘Anales de Doctrina’: Revista en la que se publican los trabajos de profesores e investigadores sobre las ciencias jurídicas y sociales, editada en soporte papel y en cd.

‘Niños Menores e Infancia’: Publicación virtual editada por el Instituto del Derecho del Niño. Reúne trabajos de investigación, ponencias, experiencias de trabajo, la palabra del niño, música, links.

‘Revista del Instituto de Integración Latinoamericano’: Publicación editada por el mencionado Instituto, en soporte papel y recientemente en cd. Aborda la problemática económico social argentina y regional, con la opinión de profesores de la Casa e invitados.

Revista del IRI: Publicación semestral del Instituto de Relaciones Internacionales, editada desde 1991 en soporte digital, CD y video. Comprende las siguientes secciones: Diálogos, Estudios, Documentos, Jurisprudencia, Lecturas, Legislación, Publicaciones, Historia, ONGs, Cronología.

Revista electrónica ‘Convergencia’: Es la revista institucional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Se edita tres veces al año, y es un espacio abierto, de reflexión y crítica en el que se profundizan temas referidos al quehacer académico y al contexto social actual. Colaboran con la misma, profesores, estudiantes, graduados, no docentes de la Facultad, y opiniones de personalidades destacadas en cada área temática.

‘Intercambios’: Revista digital de la especialización en Derecho Penal y Criminología, en donde se combinan artículos relacionados con la temática criminal, correccional, procesal, penitenciaria, etc. con manifestaciones artísticas.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

La Secretaría de Extensión utiliza a la Unidad de Prensa de la UNLP para difundir noticias. Llevan adelante un archivo de prensa con las apariciones de la Facultad en los medios, donde también aparecen los artículos publicados en el Boletín de Prensa diaria de la Universidad. Marcelo Krikorián explica:



*Somos una facultad de peso y formamos parte de la agenda mediática. En centimetrage, Derecho ocupa mucho más que otras facultades. Tenemos un buen diálogo con la prensa local y dos o tres veces por semana nos publican algo. El Decano y yo nos comunicamos con ellos. Promocionamos temas como el Curso de Derecho para no abogados, la inauguración de la Casa de Posgrado -En ese caso, pagamos dos avisos en Hoy y El Día, porque es un hecho histórico-; y otros hechos y noticias, como el convenio para el Digesto Jurídico con Cámara de Diputados. También difundimos que tenemos un Jardín Maternal, es importante que salga (salió en Clarín) para que se replique en el país, o el tema de la regulación en el uso de celular en las aulas (Krikorián, entrevista personal, 25/10/2006).*

La relación con los medios y la difusión de acciones se ven facilitadas por la trayectoria de la institución, que le otorga demanda e interés público. Esto hace que no se perciba la necesidad de ‘instalarse’ en la opinión pública. No obstante, puede advertirse un reconocimiento de las competencias profesionales, ya que la redacción y envío de gacetillas se delega en Prensa de la Presidencia.

Las características de la unidad académica, con cursadas semi presenciales o libres, e importante cantidad de docentes de dedicación simple, han jerarquizado las instancias virtuales, por lo que la página web brinda servicios múltiples y diversos. El acento de las acciones de comunicación está puesto en la difusión de las actividades de extensión, pero no se observa interés por comunicar conocimiento ni ubicar a la institución en el debate público acerca de la justicia o las legislaciones.

La facultad no cuenta con una estructura formal ni profesionales de comunicación informativa, aunque recientemente creada el Área de Informática y Comunicación Visual, y esta inquietud confirma el interés, por parte de las autoridades, por mostrar lo que se hace en la facultad. Sin embargo, tal como ocurre con otras facultades, existen mecanismos y distribución de roles en cuanto a la comunicación institucional informativa, pero no un plan integral y una estrategia, con dispositivos pensados para llevarla adelante.

## **Facultad de Ciencias Médicas**

Estructura institucional de la comunicación informativa

La dependencia relevada (que no es la única que se ocupa de comunicar) se denomina ‘Área de Programación, Diseño y Edición’ y depende de la Secretaría de Extensión Universitaria; no tiene un objetivo general determinado por la institución desde la que se piden trabajos puntuales o se aceptan propuestas puntuales. El área está integrada por una Jefa del Área, que es una Licenciada en Comunicación Social y una Diseñadora Gráfica, y

se ocupa de escribir y diseñar el boletín anual, el 'house organ', boletín interno semanal y electrónico, actualizar la 'Guía del Estudiante' y distribuirla anualmente a los ingresantes, actualizar la señalización, producir afiches, trípticos y carteleras, (ver 'Producciones') y colaborar con la edición de la Revista Científica.

Comparten una oficina mediana en la Biblioteca, ubicada detrás del edificio principal de la facultad, con una no docente a cargo del área de 'Impresiones'; cuentan con una sola computadora, aunque tienen la posibilidad de utilizar la computadora de Impresiones cuando la responsable no está. El área no tiene presupuesto propio, pero la facultad cuenta con una imprenta que imprime a dos tintas y afiches tamaño chico que se usa para algunos trabajos; mientras que los otros productos de encargan fuera de la facultad.

#### Reseña de antecedentes

El área existe desde 1995, cuando se le asignó a la Licenciada en Ciencias de la Comunicación la responsabilidad de editar la Revista Científica, que por diferentes motivos no se pudo concretar, aunque sí se creó el Boletín Informativo. Con los años, la periodista sumó responsabilidades: la guía del estudiante, la primer señalética (hoy desactualizada), la definición de la identidad visual y las producciones gráficas, para lo cual se incorporó primero una estudiante de diseño y luego la actual diseñadora.

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.med.unlp.edu.ar](http://www.med.unlp.edu.ar)

La página cuenta con información institucional completa, así como académica y de posgrado, aunque la referida a investigación y extensión es escasa, así como los datos y servicios para estudiantes y hay muchos botones desactualizados en la página de inicio. La opción novedades ocupa un lugar central. La web es administrada por la Secretaría de Extensión, junto con el Departamento de Informática y no tiene vinculación con el Área de Programación, Diseño y Edición.

Prestaciones de la Página Web FCM Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I	I - M	I	I	No	I con Plan	I en detalle	No	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - W propia bastante desarrollada	I	I (poca) - hay algunos links en centros y laboratorios	No	I (poca)	No	No	No	Boletín (por suscripción)	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
Sí	M	I - M - Boletín (por suscripción)	M	No	No	No	No	No	Algunas vía SAE
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	No	Sólo revista de la facultad							

(DCM UNLP, 2007[2])

Boletín electrónico:

‘El Mensajero’: House organ que se distribuye semanalmente a través de la página web, con información para docentes.

Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de la revista científica ‘La Revista de la Facultad de Ciencias Médicas’ (ver párrafo IV.2.3.2.), cuenta con:

Un boletín gráfico que se publica anualmente (solía ser cuatrimestral) desde 1996 en soporte papel. Cubre actividades de investigación y docencia. Se imprimen 800 ejemplares (primero fueron 1.000, luego 6.000, y finalmente se redujo su tirada a la cantidad actual) y se distribuyen en forma gratuita. Colaboran los docentes de la Facultad, aunque los trabajos que acercan no son los de mayor nivel académico, que reservan para las revistas con referato.

Guía del Estudiante:

Publicación anual que se imprime y distribuye en forma gratuita a los ingresantes una vez al año, y ofrece información útil para cursar la carrera, indicaciones de cómo moverse en La Plata, pautas para presentar una nota formal, etc.

Estrategias de relación con los medios de comunicación.

No existe un contacto sistemático con los medios, a excepción del envío de El Mensajero (el house organ de la facultad). El decano se conecta personalmente con los medios y no hace partícipe al área de comunicación institucional de esa relación. La Jefa del Área de Programación, Diseño y Edición, Andrea Suárez Delle Donne, advierte que:

*Es una gestión muy personalista. Alguna vez me ha pedido que redactara una gacetilla y tratará de publicarla, pero, en general, lo hace por sus propios medios.*

*Creo que uno debería publicar noticias bomba (sic) en su propio medio o publicación (y que los medios tomen de allí) pero no he logrado que eso sea considerado. Entiendo que el diario tiene predominio sobre la sociedad y todos quieren salir en el diario; pero hay cosas de segunda línea que el diario no publica, entonces podríamos publicarlas en nuestros propios medios.*

La conducción de la facultad durante el período analizado, no prioriza la comunicación institucional informativa interna y externa. Según Andrea Suarez Delle Donne y Mariana González Oría, la Diseñadora en Comunicación Visual, “en la facultad nadie sabe todo lo que nosotros hacemos”, y proponen que se puedan homogeneizar las áreas de comunicación de las distintas facultades. Sostienen que “no hay mucho apoyo para desarrollar diferentes proyectos” y no hay un contacto sistemático con los medios, a excepción del envío de El Mensajero (González Oría y Suárez Delle Donne, entrevista personal, 01/12/2006).

Existe una estructura y profesionales a cargo, y ciertos dispositivos comunicacionales implementados, no obstante se advierte la falta de un plan de comunicación institucional informativa y una estrategia integral para llevarlo a la práctica.

## **Facultad de Ciencias Naturales y Museo**

Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay una dependencia específica ni profesionales de la comunicación que trabajen en la facultad (sí en el museo) y el área que se ocupa de la comunicación interna y externa es la Secretaría de Extensión Universitaria, cuyas funciones exceden estas tareas. Desde la secretaría se hace divulgación y comunicación institucional (prensa y comunicación interna) y colaboran y se complementan con el equipo de comunicación institucional del Museo de Ciencias Naturales.

Para las tareas vinculadas con la comunicación institucional (y también para las otras que corresponden al área), que no tienen un presupuesto asignado, colaboran en la Secretaría de Extensión, una docente con cargo de jefe de trabajos prácticos full time, un informático y

ocasionalmente una diseñadora (que por ejemplo se ocupó de hacer el cartel de la entrada a la facultad).

La pequeña oficina de la secretaría se encuentra en el primer piso del edificio del decanato, cuenta con una computadora de última generación y con un archivo en una oficina contigua.

La Secretaria de Extensión, María Fernanda López Armengol, expresa su parecer respecto de las necesidades presupuestarias para manejar la comunicación: “creo que con una buena computadora, conexión a Internet y un teléfono se puede hacer todo, porque para gestionar necesitas eso. Me llaman, me piden un determinado especialista y lo llamo; pongo en contacto la demanda con quien puede responder a esa demanda y listo” (López Armengol, entrevista personal, 14/11/2006).

#### Reseña de antecedentes

Nunca existió un área de comunicación institucional informativa en la facultad. La Secretaría de Extensión Universitaria, tuvo diferentes roles a lo largo de la historia de la unidad académica, aunque desde su origen, el objetivo fue contribuir a la divulgación de conocimientos generados en la facultad. Luego se comenzó a hacer prensa, y después comunicación interna.

Entre 1988 y octubre de 1997 se imprimió una revista que se llamaba ‘La Ventana’ que luego evolucionó hacia un formato electrónico y una parte de esa publicación fue reemplazada por ‘El Calendario’.

Para crear la página web, en el año 1999 se contrató a un comunicador (externo a la facultad) para que realizara un estudio institucional y una propuesta de página, que presentó en el año 2000.

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fcnym.unlp.edu.ar](http://www.fcnym.unlp.edu.ar)

No está del todo completa en lo referido a información institucional (faltan datos de Secretarías y Departamentos). Sin embargo la información académica, de posgrado, investigación y extensión es importante. La administración general está en manos de un Licenciado en Física con conocimiento en sistemas, encargado del Área de Informática y la Secretaría de Extensión provee los contenidos.

Prestaciones de la Página Web FCNyM Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I	I (algunas vacías)- algunas con M y cuasi W	No	I - alguno con W	No	I con plan - algunas cátedras con M y W	I (poca) - F	No	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M - F	I	I - M	I	I (vacía)		Sí (poco)	No	No	I (bastante)
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I por cátedra (algunas)	I (algunas) - algunas con W	No	M	No	No	No	Sí	No	Inscripción on line en materias
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	Sí	Sólo revista de la facultad							

(DCM UNLP, 2007[2])

Boletín electrónico:

‘Calendario Electrónico’ es un newsletter que se envía por e-mail dos veces por semana en formato Front Page y se sube a la página. El contenido refiere a jornadas, actividades culturales, información de interés académico y cultural, ofertas laborales, educacionales, pasantías, seminarios, investigación y transferencia y postgrado. En la Secretaría de Extensión cuentan con varias listas de direcciones en permanente crecimiento, que se actualizan en la Secretaría o en el Área de Informática. Seleccionan los destinatarios de acuerdo al mensaje: Graduados, alumnos (los datos se refuerzan con ayuda del Centro de Estudiantes), docentes, investigadores, medios de comunicación, cátedras, talleres, usuarios de Biblioteca. Se trata del medio más valorado para cumplir con los objetivos de la comunicación institucional interna y en parte, también externa.

En cuanto al procedimiento para armar el calendario, se selecciona información que llega a la bandeja de entrada de la casilla de correo y se la envía a la carpeta ‘calendario electrónico’. Tienen numerosas fuentes, que envían material en forma permanente y se clasifican todos los días. Si están en otro idioma se traducen. Algunas de ellas son la Secretaría del Decano, Servicios Universitarios, Graduados, Comunicación de Discapacidad de la Universidad, alumnos, profesores, otras universidades, etc.

Espacio Radial:

En Radio Universidad Nacional de La Plata hay un espacio, los días miércoles, donde tienen la palabra los profesionales de la facultad.

Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de las revistas científicas ‘La Revista del Museo de La Plata, nueva serie’, ‘Aquatec’ y ‘Biología Acuática’ (ver parágrafo IV.2.3.2.), cuenta con:

‘La Ventana’, publicación digital realizada por la Secretaría de Extensión, Becas y Acción Social.

‘Boletín de noticias de la Biblioteca Florentino Ameghino’

‘Boletín informativo de la Biblioteca’, enviado mensualmente en formato PDF a sus usuarios vía e-mail.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

La Secretaría de Extensión y el Área de Comunicación del Museo trabajan coordinadamente enviando con regularidad gacetillas a los medios de comunicación locales y nacionales para promocionar actividades (charlas, eventos, talleres del Museo). También ofrecen información sobre otros temas de investigaciones desarrolladas en la facultad y sus institutos, que se considera que pueden tener repercusión, como por ejemplo ‘pediculosis’.

Según María Fernanda López Amengol, “A las gacetillas las llevo yo en auto, y no controlamos si salen o no salen; aunque la información sobre ‘Talleres de Dinosaurios’ la han publicado. Hasta el año 2.000 las publicaban en forma gratuita pero luego eso se cortó” (López Armengol, entrevista personal, 14/11/2006). Parte de la comunicación externa se realiza por e-mail, ya que los padres interesados en anotar a sus niños en algún taller envían mensajes por correo electrónico y se les contesta. También el Calendario Electrónico cumple la función de informar hacia afuera de la comunidad educativa de la facultad.

En cuanto al criterio para seleccionar la información a difundir por los medios, María Fernanda López Armengol afirma:

*Esta facultad es eminentemente científica, no le interesa comunicar. A otras sí les interesa con escuelas, barrios... Hay muchas cosas que se hacen y no se difunden. Por ejemplo, el trabajo con la comunidad toba. No somos generadores de noticias y no sé si corresponde serlo (sic). Tenemos mucho cuidado con el tema de difundir el tema ‘tobas’ por respeto a la gente. Como uno ve que los medios sacan de contexto la información, uno es cauteloso (López Armengol, entrevista personal, 14/11/2006).*

Museo de La Plata (dependiente de la Facultad de Ciencias Naturales y Museo)

Estructura institucional de la comunicación informativa

El área que se ocupa de las tareas de comunicación institucional informativa externa se denomina 'Área de Comunicación Institucional del Museo de La Plata' y depende de la Dirección del establecimiento. La responsable del área tiene contacto directo con el Coordinador Operativo del Museo y con la Dirección; y sus tareas incluyen el vínculo con los medios de comunicación, la conformación del archivo de prensa y brindar asistencia a la Secretaría de Extensión y a la Unidad de Medios Audiovisuales, entre otras.

La responsable del área es Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Institucional, con experiencia en medios gráficos y radiales y la asisten dos pasantes que son diseñadores gráficos. Además de estar a cargo de la comunicación institucional, colabora con la Unidad de Medios Audiovisuales, que tiene cinco personas en su equipo, con un director que es antropólogo, y un especialista en medios audiovisuales.

Su oficina, amplia y compartida con personal del Servicio Educativo, está contigua a las oficinas del Coordinador Operativo y de la Directora del Museo, y está equipada con una computadora última generación con impresora, conectada a Internet, adquirida en el año 2006 y un teléfono, y ocasionalmente trabaja con el área de Fotografía.

El presupuesto del área es mínimo, y la responsable del área de comunicación institucional del Museo, Analía Martino, afirma haber solicitado a la Dirección un incremento del presupuesto (Martino, entrevista personal, 23/10/2006). El Museo no invierte en publicidad en los medios por su elevado costo.

Reseña de antecedentes

Los antecedentes del área se remontan al año 2000, cuando un grupo de alumnas de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP realizaron un trabajo de campo en el Museo de La Plata, que se prolongó durante un año; al finalizarlo las autoridades les ofrecieron que presentaran un proyecto y en base al mismo se creó el Área de Comunicación Institucional. Hasta ese momento, la comunicación se efectuaba de manera asistemática por parte del personal y funcionarios, como la Dirección, el Servicio Educativo, los empleados de la entrada del edificio, la Secretaría de Extensión Universitaria de la facultad. Hoy todos ellos coordinan buena parte de sus tareas de comunicación con el Área de Comunicación Institucional.



Las alumnas que comenzaron en el año 2000 renunciaron tiempo después porque el sueldo era muy bajo, y en el año 2003 se incorporó la actual responsable, Licenciada en Comunicación Social, contratada medio tiempo, que profundizó el trabajo de sus antecesoras y estableció una forma de trabajo que se coordina y complementa con la Secretaría de Extensión, para no superponer tareas: la Secretaría maneja los mensajes internos (dirigidos a docentes, no docentes e investigadores) y el Área de Comunicación Institucional del Museo, maneja la comunicación externa del Museo.

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fcnym.unlp.edu.ar](http://www.fcnym.unlp.edu.ar)

Se accede desde una de las opciones de la página de inicio de la Facultad de Ciencias Naturales. Es completa y de fácil navegación. Cuenta con una sección de novedades (desactualizada), aunque no en el inicio. La opción 'servicios a terceros' linkea con una página propia, atractiva, con diseño diferente al de la principal.

Publicaciones impresas:

Además de las revistas ya mencionadas en el análisis de la facultad, el Museo cuenta con la 'Revista Museo', publicación en soporte papel, editada una o dos veces al año, de divulgación científica y promoción de las actividades del Museo. Esta dirigida a un público general interesado en la ciencia y es un proyecto de la Fundación Museo de La Plata, que colabora en su producción con el área de Comunicación Institucional.

Vídeo:

La Unidad de Medios Audiovisuales produjo un vídeo de presentación del Museo.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

Existe un trabajo planificado de vinculación con los medios, realizado por el Área de Comunicación Institucional. Se realiza una tarea de selección de información y un análisis de los efectos, más cuidadoso que en otras unidades académicas. Se redactan notas periodísticas para enviar a los medios de comunicación, que a veces las publican tal como fueron enviadas, y otras veces las utilizan como base para hacer su propia entrevista. El Área de Comunicación Institucional se encarga también de vincular a los periodistas con los investigadores, además de elaborar un Archivo de Prensa (de originales, fotocopias y

copias digitales) nacional y local, con un seguimiento de las noticias que salen publicadas sobre el Museo, y asesorar a las autoridades respecto de política con los medios.

Analía Martino juzga que no existe una estrategia proactiva respecto de los medios, sino una adaptación por parte del Museo a las demandas de los mismos:

*Les brindamos información, entrevistas, pero no publicidad paga. Los diarios responden, pero de todos modos, si podés 'esponsorrear', la relación con los medios cambia.*

*La difusión de noticias y actividades apunta a todos, desde agencias de prensa hasta revistas de escasa circulación, pero es diferente el mensaje a cada uno. Una exposición de arte o actividades culturales les interesan a algunos, publican en El Día, Hoy y las revistas que tienen grilla de cultura; a TELAM no le importa; 'Ciencia y Salud' les interesa a Nación o Clarín. Hacemos notas con el objeto de que el Museo forme parte del circuito turístico de La Plata. A veces brindamos demasiada información y al Museo le cuesta sostener una respuesta masiva de la gente a un evento o a talleres. En otras oportunidades, nosotros consideramos que hay algo importante que los medios deben cubrir y su agenda no permite cubrirlo. También buscamos hacer divulgación científica. Hoy es difícil publicar noticias sobre Ciencia (sic).*

*Muchas veces hemos tenido malas experiencias. Cada vez que puedo hago de 'mediadora', armo yo la nota con la persona que quieren entrevistar y sobre esa base, ellos escriben. A veces se realizan entrevistas telefónicas y cometen errores, porque el vocabulario es muy específico; por eso tratamos de trabajar en forma conjunta con el periodista. Muchos copian y pegan y otros hacen entrevista sobre lo armado o piden ampliación; igual salen errores pero menos (Martino, entrevista personal, 23/10/2006).*

En la facultad no hay estructura ni personal especializado y se advierte una escasa planificación y evaluación formalizada de la comunicación institucional informativa, no así en el Museo. El interés por mantener un contacto con los medios se reduce a la publicación de gacetillas que promocionan charlas, talleres y eventos o de información sobre algún tema de repercusión social y no hay un control de lo que se publica. Los funcionarios de la facultad ya perciben a la comunicación institucional informativa como un problema no resuelto y en menor medida como una oportunidad, pero sí como tarea de un especialista; aunque aún no es considerada una prioridad.

Aunque el Museo pertenece a la Facultad de Ciencias Naturales, allí sí se ha desarrollado un modelo de comunicación. La fortaleza de la política aplicada reside en la profesionalización y la previsibilidad de la tarea de difusión. De allí se infiere claramente que cuando la institución necesita vitalmente la relación con el medio, se fortalece la mirada comunicacional de la misma (No habría visitas al Museo si el público no conociera esa posibilidad). Sin embargo, esa estructura de difusión –que en el Museo está consolidada- no garantiza que exista una política comunicacional integral de la facultad, que defina por ejemplo, qué se quiere decir y a quién.

En el Museo hay percepción por parte de las autoridades de la importancia de la comunicación; y el hecho de que las oficinas de dirección, coordinación operativa y comunicación sean contiguas (lo que garantiza contacto personal constante) es un indicador claro en ese sentido. El Área de Comunicación Institucional viene llevando adelante una tarea de sensibilización interna dirigida a investigadores y empleados del museo, sobre sus funciones; sin embargo, aun le cuesta vencer la resistencia del investigador a compartir sus conocimientos. Como consecuencia de la resistencia del investigador a comunicar sus avances a la comunidad y de la ausencia de un plan integral de comunicación para toda la facultad pasa, por ejemplo, que para el imaginario social el Museo es sólo extensión y se conoce mucho menos su importante rol de investigación.

### **Facultad de Ciencias Veterinarias**

Estructura institucional de la comunicación informativa

El área que se ocupa de la comunicación es la Prosecretaría de Prensa y Difusión, que en el organigrama, figura como dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria. La Prosecretaria es Técnica Superior en Periodismo y docente de la Facultad de Periodismo de la UNLP. Colaboran con ella un becario estudiante avanzado de informática y una integrante del área de Comunicación Visual (área que depende de la Secretaría de Gestión de Calidad, Diseño y Comunicación Visual), diseñadora, aunque también realiza tareas administrativas. La Prosecretaria de Prensa y Difusión, Eleonora Rolleri, considera necesario contar con más gente; en primera instancia un estudiante avanzado de comunicación (Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006). La Prosecretaria cuenta con una oficina reducida y con una computadora Pentium3 con Windows 98 sin grabadora de CD pero conectada en red con la diseñadora. Tienen posibilidad de usar scanner, impresora láser blanco y negro y fotocopidora; y tienen teléfono. No hay presupuesto asignado para el área pero cuando hay un requerimiento, se lo proveen.

Los objetivos de la Prosecretaría son vincular a la facultad con el medio y hacer divulgación científica a partir de tres ejes principales: comunicación interna, comunicación entre la facultad y el medio y comunicación entre la facultad y otras instituciones académicas y científicas. Entre las tareas del área se incluyen editar notas formales del decano; trabajar para la página, acercando información de actividades que puedan serle de interés a los profesores; y principalmente vincularse con los medios: se busca instalar a la facultad como centro de referencia en temas como salud animal, epidemiología, etc.

Eleonora Rolleri explica que su trabajo implica conjugar demandas espontáneas desde diferentes áreas de la facultad (cátedras, secretaría de extensión) con una visión más estratégica (Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006).

#### Reseña de antecedentes

No existió un espacio específico para la comunicación institucional informativa en la facultad hasta el año 2004, cuando, con el cambio de autoridades, se confirmó la voluntad política de otorgarle espacio a la comunicación. En ese momento contaban con personal capacitado para trabajar en el tema, que estaba subempleado, y existía en la Secretaría de Extensión, un área de divulgación científica, a cargo de un veterinario. Fue así que en el año 2004, se creó la Prosecretaría de Prensa y Difusión que elaboró un diagnóstico de la comunicación y una propuesta comunicacional para la facultad. Se planteó profundizar el diagnóstico, relevar dispositivos de comunicación y reforzar determinadas líneas de acción, proceso que avanza lentamente por las urgencias y requerimientos del día a día, aunque Eleonora Rolleri explica que el mayor apoyo a sus propuestas lo obtuvo del decano (Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006). Al mismo tiempo se dio respuesta a las demandas que se fueron presentando: al principio el énfasis estuvo puesto en el trabajo con los medios y después fue la comunicación interna.

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fcv.unlp.edu.ar](http://www.fcv.unlp.edu.ar)

De diseño sobrio, la página contiene información institucional, académica y de extensión, no así de investigación y la cartelera de novedades está desactualizada. Cuenta con un sistema de carga automática que permite que cada área y secretaría suba su propia información y esto hace que algunas áreas mantengan su sección actualizada y otras no. El funcionamiento del sitio se coordina desde la Prosecretaría de Prensa y Difusión que de ser necesario, apoya a los docentes e investigadores en la redacción de los textos.

A partir de la necesidad de reformulación de la página, en su momento se incorporaron tres personas, de las que queda sólo una. Eleonora Rolleri recuerda que la página crecía en forma anárquica según las necesidades de cada cátedra, “no había un eje conductor, había distintas tipografías, no había un criterio racional sobre las necesidades presentes y a futuro” (Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006). Se hizo una evaluación de la demanda y un proyecto.

Antes la página estaba en lenguaje HTML estático, que lo manejaba solo el informático; entonces se generó un sistema dinámico; y ahora la carga de información se realiza de manera descentralizada y está iniciado el trámite para el registro del sitio en la Dirección de Propiedad Intelectual, porque la bibliografía que se sube a la web es información pública. El Decano Edgardo Nosetto afirma que, a partir de implementar este mecanismo, lo que actualmente le falta a la página web “no es responsabilidad de la prosecretaría sino de nosotros, los docentes e investigadores de las diferentes áreas, que no le cargamos la información” (Nosetto, entrevista personal, 08/03/2007).

Prestaciones de la Página Web FCV Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M - directorio de mail en F	I	I - algunas con M y cuasi W	No	I - algunos con M y Cuasi W	No	I con Plan	I (poca) - F SIPU	Sí	Sí (poco desarrollado)
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - F (algunos on line)	I - M	I (vacía) - hay algunos links en centros y laboratorios	No	I (bastante servicio a la comunidad)	No	No	No	No	I (bastante)
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I - M online	La mayoría básica, otras con Materiales	I (poca)	M	No	Sí, por cátedra	No	Sí	I	
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	No	No							

(DCM UNLP, 2007[2])

#### Publicaciones impresas:

Además de la revista científica ‘Analecta Veterinaria’ (ver parágrafo IV.2.3.2.), la facultad cuenta con un proyecto de publicación institucional en papel al que tanto Edgardo Nosetto como Eleonora Rolleri hicieron referencia, para que “el decano pueda llevarla a otras instituciones nacionales, y que sirva para presentar a la facultad”. Y aunque el trabajo está hecho, “primero no hubo plata y luego no hubo tiempo para editarlo” (Nosetto y Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006).

#### Proyecto de Video institucional en DVD

Se pidió presupuesto al CeProM para no contratar un privado. El objetivo es usarlo como presentación de la facultad a instituciones del exterior, cuando viajan docentes o autoridades.

#### Estrategias de relación con los medios de comunicación

Existe una estrategia de vinculación con los medios, cuyo objetivo es instalar a la facultad como centro de referencia para la producción de noticias sobre temas como epidemiología, sanidad animal y salud pública. La responsabilidad de llevar a cabo esta política es de la Prosecretaría de Prensa y Difusión, que suele solicitar apoyo a la Unidad de Prensa de la UNLP; no obstante, la Prosecretaria centraliza los contactos con los medios gráficos y audiovisuales locales, con buena respuesta por parte de los mismos, asumiendo a veces el rol de nexo entre los periodistas y los investigadores y llevando adelante el archivo de prensa. Edgardo Nosetto sostiene:

*Tenemos una buena respuesta de los medios locales en relación a nuestro interés de que se refleje el trabajo de la facultad. Por el medio que sea, pero queremos que se conozca, fundamentalmente nuestro trabajo de extensión y de investigación: tenemos acuerdos de cooperación con países latinoamericanos que solo reflejan los medios en casos puntuales. La Prosecretaría trabaja mucho en eso, y ahora tengo a quién recurrir cuando necesito a los medios locales. Con los medios nacionales es más complicado, pero también lo intentamos (Nosetto, entrevista personal, 08/03/2006).*

Eleonora Rolleri explica:

*La facultad se equipó con tecnología de punta e instauró un ciclo de producción en investigación científica que no se detuvo. Ahora no es el mismo caudal pero igual se sigue: son equipos únicos en Latinoamérica. Hay equipos de investigación, hay científicos de envergadura y los diarios lo publican porque le interesamos al público general, no tanto científico. Nosotros tenemos material y lo que más pega es la salud pública. Queremos instalar la facultad en los medios y sostenerla, y logramos una buena acogida en los medios gráficos y audiovisuales locales, y menos en los medios nacionales, que tienen un impacto más alto; porque por ejemplo, Clarín recurre a la UBA, aunque acá se produce información científica como para que sea captada por el medio. No obstante, tengo registros pormenorizados de los diarios, aunque con las radios se complica y la respuesta es creciente (Rolleri, entrevista personal, 11/10/2006).*

La Facultad de Ciencias Veterinarias cultiva buenos contactos internacionales. El caso JICA es paradigmático, y habla de la buena capacidad de autopromoción de la facultad. El hecho de que la revista científica salga también en inglés es indicador de esta tendencia, ya que en el período investigado, no se registraron contenidos bilingües en ninguna otra producción de la UNLP.

El primer aspecto definitorio a considerar es que en el período de investigación, la gestión se decidió a priorizar la política de comunicación, y para ello pensó un proyecto que

se consolidó con el fluido contacto que existe entre el Decano y la Prosecretaría de Prensa y Difusión. Lo que comenzó casi intuitivamente, fue adquiriendo mayor fuerza con el transcurso del tiempo y fueron las propias autoridades las que comenzaron a descubrir qué dimensión podía alcanzar esta política.

La Facultad de Ciencias Veterinarias es la única facultad que se propuso la evaluación de lo realizado y la elaboración de un autodiagnóstico, imprescindible para una etapa posterior de planificación por objetivos.

## **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación**

Estructura institucional de la comunicación informativa

No existe un área ni un responsable de la comunicación institucional informativa o de prensa, ni comunicadores desempeñándose en la facultad. La mayoría de los departamentos y centros de investigación se hacen cargo de su propia comunicación interna y externa.

Las áreas que realizan tareas de comunicación son la Secretaría de Extensión y el Departamento de Medios Audiovisuales, que está encabezado por una diseñadora en Comunicación Visual, con un cargo docente que trabaja en la facultad desde 1998 y que coordina el diseño y la impresión de piezas gráficas con todas las áreas de la facultad, aunque no plantea una identidad visual única para la unidad académica. El departamento cuenta con oficina propia en el primer piso, con una computadora equipada para realizar diseños audiovisuales e impresiones, ya que tiene una imprenta, que utiliza en casos excepcionales (por ejemplo, para imprimir actas de congresos).

La página web de la facultad y de la biblioteca es administrada desde el año 2006, por un equipo coordinado por un profesor, e integrado por un diseñador, seis profesionales, dos becarios de la biblioteca y un analista de sistemas con experiencia en el armado de sitios web que también se encarga de mantener el servidor de la unidad académica.

Por su parte, la secretaria administrativa lleva adelante un archivo de prensa sobre notas de la facultad en diarios y revistas; y cada departamento recorta el material periodístico de su área de interés.

En cuanto al presupuesto para comunicación, cada departamento o centro destina parte del dinero que obtienen de sus fuentes de financiación (CONICET, incentivos, subsidios de extensión de la facultad) para publicaciones, gráfica, etc.

## Reseña de antecedentes

En 1988 se puso en marcha la Secretaría de Extensión, que fue una de las últimas en crearse. Nunca hubo un área de comunicación institucional ni se planteó conformarla. Sí se ha planteado que debería de haber una persona que centralice ese trabajo (que organice los eventos, vincule con los medios, redacte gacetillas) pero no que sea la cara de facultad.

## Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.fahce.unlp.edu.ar](http://www.fahce.unlp.edu.ar)

La actual página fue lanzada en 2007 ya que la anterior era muy precaria. Está actualizada y es fácil de navegar, muy completa en información institucional. La sección de novedades ocupa el centro de la página, y está dividida en categorías (institucional, académica, posgrado, investigación y extensión); a la vez, cada categoría está subdividida (destacados, noticias, eventos y convocatorias). Tiene opciones interactivas y todos los docentes, investigadores y extensionistas fueron capacitados para cargar contenidos y actualizar sus respectivas secciones. La iniciativa tuvo éxito, en función de los resultados, ya que la totalidad de las cátedras, de todos los departamentos, cuenta con página propia dentro del sitio de la facultad. La mayoría de las mismas presentan la información básica (docentes, horarios, programa, contenidos, objetivos, bibliografía) pero ninguna de las que se han revisado ofrece material de descarga (teóricos y/o prácticos), lista de comisiones ni notas de parciales.

Prestaciones de la Página Web FHyCE Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M - directorio de mail en F	I	I - algunas con M y casi W	I - algunas con M y casi W	I - algunos con M y Cuasi W	No	I con Plan	I (poca) - F SIPU	Sí	Sí
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - F (algunos on line)	I - M	I - hay algunos links en centros y laboratorios	Si	I (bastante servicio a la comunidad)	Si (identificados no desarrollados)	Si	Si	Si	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I - M online	I - básica	No	M	No	No	No	Sí	I	I
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	No	Sí							

(DCM UNLP, 2007[2])



Boletín electrónico:

‘Boletín mensual electrónico de la Biblioteca de la Facultad’, que se envía a 6.000 usuarios.

Publicaciones impresas y electrónicas:

El portal Web tiene una página específica dedicada a las numerosas publicaciones que se realizan en los distintos ámbitos de la facultad, con información detallada de las mismas y la posibilidad de comprarlas vía Internet o de descargarlas si son digitales; en la que figuran las revistas científicas ‘Mundo Agrario’, ‘Olivar’, ‘Revista de Filosofía y Teoría Política’, ‘Orbis Tertius’ y ‘Synthesis’ (ver párrafo IV.2.3.2.), pero que también cuenta con:

‘Anuario del Instituto de Historia Argentina’: Publicación editada por el Instituto de Historia Argentina ‘Dr. Ricardo Levene’, iniciada en el año 2000 y con 6 números publicados.

‘Auster’: Publicación anual editada por el Centro de Estudios Latinos, iniciada en el año 1996 y con 11 números publicados

‘Boletín del Instituto de Investigaciones Educativas’: Revista anual, en soporte papel, de extensión variable (entre 30 y 100 páginas). Editada desde 1987 por el Instituto de Investigaciones Educativas, con 9 números publicados.

‘Cuadernos de Lenguas Modernas’: Cuaderno de posgrado editado por el Departamento de Lenguas y Literaturas Modernas desde 1999 con periodicidad irregular y 6 números publicados.

‘Cuestiones de Sociología’: Publicación anual editada por el Departamento de Sociología y la editorial ‘Prometeo’, iniciada en el año 2003 y con dos números publicados.

‘Educación Física y Ciencia’: Editada anualmente por el Departamento de Educación Física, desde 1995, con 8 números publicados.

‘Geograficando’: Editada anualmente por el Departamento de Geografía, desde 2005, con 1 número publicado.

‘Los adultos mayores nos informan’: Revista editada por el Programa de Educación de Adultos Mayores –PEPAM- de periodicidad irregular, en soporte papel. Editada por el PEPAM, con 27 ejemplares publicados.

‘Palabra Clave’: Editada por el Departamento de Bibliotecología, desde el año 2002 con periodicidad irregular, con 2 números publicados.

‘Puertas Abiertas’: Revista en soporte papel, editada por la Escuela de Lenguas. Se publicó un ejemplar en 2005, de 116 páginas.

‘Sociohistórica’: Editada semestralmente por el Centro de Investigaciones Sociohistóricas y la editorial ‘Prometeo’ desde 1999, con 18 números publicados.

El Secretario de Extensión Luis Adriani describe el proyecto de una futura publicación institucional:

*Falta explicitar a la comunidad lo que pensamos sobre sus problemas, como por ejemplo ‘represión’. En el día a día enviamos comunicados, pero sería importante comunicar mediante una publicación lo que en la universidad se reflexiona sobre estos temas, con un lenguaje que llegue a la población. Estamos pensando ya en el formato de la revista, en un comité de organización, y queremos distribuirla a través de los puestos de diarios y revistas. Sería una publicación donde esté la voz de la facultad para que llegue a la comunidad, tomando como modelo una revista que edita la Universidad de Buenos Aires. Saldrá con uno o dos temas, cada seis meses y la idea es no utilizar lenguaje académico, por eso no está pensada para referato (Adriani, entrevista personal, 29/11/2006).*

Con una proyección de largo plazo, se está reuniendo material que evidencia el quehacer de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación a través de los años: planes de estudio de grado y postgrado, líneas de investigación, memorias de centros de investigación, de extensión, servicios. Y también lo que produjo cada área individualmente, en relación con la facultad: tesis, trabajos de investigación de los docentes, etc. El objetivo es reunir, registrar, sistematizar en categorías (publicaciones, libros, revistas, actas de congresos), garantizar su preservación y difundir el material en la página Web, permitiendo el acceso del usuario a esta síntesis de la historia de la unidad académica.

*Ya hay un avance en el sitio, a partir del link ‘Publicaciones’. Se plantea seguir reuniendo documentación, que se digitaliza a medida que se va produciendo, lo que facilita su inclusión en la ‘Memoria académica’. El proyecto se inició el 29 de septiembre del año 2006 y trabajan en él, el coordinador de la página web y los profesionales de la Biblioteca de Humanidades. Uno de los objetivos es otorgarle visibilidad a la labor que se realiza en la facultad ya que hay mucha gente produciendo mucho y no se conoce lo que se hace (Banzato, entrevista personal, 07/03/2007).*

### Estrategias de relación con los medios de comunicación

La decana centraliza muchos de los vínculos y no existe un contacto sistemático. La facultad utiliza el servicio de la Unidad de Prensa de la UNLP para enviar información a los medios gráficos. Luis Adriani puntualiza:

*Como no está sistematizado, a veces surgen algunas complicaciones o las cosas no salen, y a veces se manda pero no llega... Por momentos hay demandas de parte de los medios. El Día, por ejemplo, ha publicado notas sobre pueblos y ferrocarriles y sobre medio ambiente. Entrevistaron a gente de Filosofía.... Cuando llaman los medios, la secretaria de la decana analiza las demandas y vincula al medio con quien puede darle una respuesta (Adriani, entrevista personal, 29/11/2006).*

Una de las mayores debilidades de la facultad en materia de comunicación institucional informativa es la ausencia de estructura orgánica y personal competente en comunicación. Sin embargo, en ciertos datos, las autoridades demuestran un reconocimiento de la competencia profesional, ya que las gacetillas se gestionan a través de la Unidad de Prensa de Presidencia, y la gráfica la realiza una diseñadora.

Puede advertirse el inicio de un proceso de construcción de una política de comunicación, considerando la simultaneidad de emprendimientos que se comienzan a desarrollar como la reformulación de la Página Web, lanzada en el año 2007, la voluntad de editar una revista de opinión y divulgación, y de armar una memoria institucional.

En la relación con los medios, como en varias unidades académicas, se produce una fuerte demanda de los medios de comunicación hacia la facultad, en lo que se denomina la opinión del 'experto', dado que las disciplinas que forma la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, están vinculadas a la mayoría de las problemáticas sociales.

## **Facultad de Informática**

Estructura institucional de las áreas de Comunicación

No hay área de comunicación, ni profesionales formados en la disciplina trabajando en la facultad. El decano o la vicedecana centralizan la relación con los medios.

La página Web es administrada y actualizada por un pasante, con la coordinación de la vicedecana; un profesor de historia redacta los contenidos de la página web y colabora en la redacción de la revista electrónica 'Willway'; y una diseñadora gráfica becada complementa su trabajo en la página web y en la revista electrónica.

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.info.unlp.edu.ar](http://www.info.unlp.edu.ar)

Su estética es similar a la del Portal Universitario, brinda información institucional completa; la cartelera de novedades está actualizada, aunque no la cartelera de prensa

(complementada con artículos redactados por el decano o la vicedecana), y la administración de la página web está descentralizada, ya que cada secretaría actualiza sus propios contenidos. La Secretaria de Extensión, Claudia Banchoff reflexiona:

*La página web fue reformulada a principios de 2006 y ahora el LINTI y otras áreas están adaptando sus sitios a la nueva página. La falta de actualización responde a la falta de personal que se ocupe específicamente de eso, aunque se prevé que cada una de las secretarías tenga un responsable de contenidos para la página web (Banchoff, entrevista personal, 06/12/2006).*

Prestaciones de la Página Web FI Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I	I	I (poca) - M	No	W	I (poca)	I con Plan y distribución cuatrimestral	I - M - W con materiales - F online SIPU	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - W	I	I (poca) - M	No - Sólo I en Laboratorios	I - M - W	I	I	I	Revista	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I en W de cátedras	Varias con W	Bolsa de trabajo - F	Poca I	Oficina virtual	Sí	W	Sí	I (vacía)	
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
No	No	On line solo en algunos laboratorios							

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de la revista científica 'Journal of Computer Science and Technology' (ver párrafo IV.2.3.2.), la Facultad de Informática también cuenta con:

'TE&ET' - Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología, publicación en soporte digital.

'Willay', publicación en soporte digital que se envía cada tres meses, desde el año 2003, informando actividades de la gestión. Está dirigida al público en general y a los egresados.

Proyecto de Video Institucional:

Se produjo un video en el año 2007, que sirve como presentación de la facultad.

## Estrategias de relación con los medios de comunicación

No cuentan con una planificación sistemática. Difunden información sobre eventos puntuales, y utilizan el servicio de la Unidad de Prensa de la UNLP. Claudia Banchoff afirma:

*Hay muchas cuestiones que les interesa a los medios que nosotros podemos brindarlas, sin embargo no tenemos una estrategia, y recién ahora nos damos cuenta que hacemos pero no contamos.*

*En algún momento teníamos un contacto en los medios pero ahora se manda toda la información a la Unidad de Prensa de la UNLP y si no mandamos es porque nos olvidamos. Lo que no mandamos es lo interno, pero algunas cosas podrían ir, como por ejemplo la capacitación.*

*Si los medios se enteran puntualmente de algo, nos piden información y luego lo publican. Cierta información como el tema de los cursos de capacitación en informática a los abuelos, aparece en Educar o en el diario Hoy, o en Clarín, o Nación, que publican cosas en el suplemento de Tecnología. Los medios también llaman, por ejemplo, con el tema del ingreso, en ese caso al decanato (Banchoff, entrevista personal, 06/12/2006).*

La Facultad de Informática presenta como particularidad atinente a su temática de estudio, un gran desarrollo de las herramientas tecnológicas de información y comunicación, y un hábito constante de uso y consumo de estas formas por parte de la comunidad de la facultad.

En esta etapa comienza a evaluarse en la gestión la necesidad de atender a los contenidos comunicacionales, y a las demandas de los medios. También están advirtiendo la importancia del lenguaje y del diseño: Tanto para la revista electrónica como para la página web, se está utilizando un criterio de divulgación que tiene en cuenta al receptor, al elaborar los textos y pensar el producto desde la imagen.

Sin embargo, no tienen definida la relación con el medio, y les preocupa en especial, la demanda de los medios de comunicación. Más que una debilidad puede advertirse, al igual que en varias facultades, una convicción de mantener un bajo perfil, una mirada endógena.

## **Facultad de Ingeniería**

### Estructura institucional de la comunicación informativa

El 'Área Comunicacional' fue creada en julio del año 2006, tiene rango de Dirección y depende de la Secretaría de Planificación y Control. Su director es un Ingeniero y allí se desempeña un Licenciado en Comunicación Social, un Periodista no docente, y dos personas encargadas del soporte técnico de la página web, de la que se terceriza el diseño gráfico. El Área Comunicacional es responsable de los contenidos que se generan para la

página web, del mailing y las publicaciones impresas, de redactar el Diario de Sesiones del Honorable Consejo Académico, de asistir a las autoridades en la relación con los medios de comunicación locales y nacionales, y de cubrir todas las actividades de gestión, institucionales, educativas y sociales que se realizan en el ámbito de la facultad.

El Área Comunicacional funciona en una oficina pequeña contigua al decanato (no señalizada), donde trabajan de a dos personas por turno. Cuenta con tres computadoras y un teléfono, presupuesto propio (con una partida asignada para publicidades en medios gráficos), y el responsable de los contenidos de la página web y de las publicaciones impresas, Juan Farello, afirma que nunca dejaron de hacer algo por falta de fondos (Farello, entrevista personal, 19/10/2006).

El Decano Pablo Massa, por su parte, plantea que “el objetivo de la política comunicacional en la Facultad de Ingeniería, es que la gente esté enterada de lo que se hace en la facultad, a través de la palabra responsable”. Las decisiones sobre qué información difundir “las toma el equipo de gestión: Decano, Vicedecano, Secretario Académico, Secretario de Planificación y Control y Secretario de Ciencia y Técnica. En este caso no hay estructura piramidal sino trabajo de equipo” (Massa, entrevista personal, 22/02/2007).

#### Reseña de antecedentes

Hasta 1975 existió un Departamento de Publicaciones y Biblioteca, que editaba trabajos científicos (hoy están publicados en la página web).

Posteriormente, el área se llamó ‘Prensa y difusión’, dependía de Administración y Gestión, trabajaban dos comunicadores y una diseñadora gráfica y se disolvió en el año 2006 reorganizándose el personal.

Efectivamente, el actual proceso de cambio se inició en febrero del año 2006, aunque la comunicación institucional se vino trabajando desde antes, ya que se producía la página web, se contestaban consultas en forma diaria y la revista institucional ‘Proyectarse’ se publica desde 1995. Sin embargo, Pablo Massa explica el cambio realizado en el Área de Comunicación durante el año 2006:

*Había superposición de tareas y no teníamos resuelta el ‘Área Comunicacional’, había renunciado una persona y debíamos solucionar ese tema, así que armamos un área de comunicación integral. Mi principal preocupación era tener medios objetivos a disposición y buscar un estilo en lo que publicáramos.*

*El cambio, que consolidó a dos periodistas en el área (tenemos un periodista para cada turno - mañana y tarde- que pueden cubrir un evento si se produce), se realizó para definir bien los roles, desde una determinada concepción de la facultad: queremos realizar, en todas las áreas, una combinación de cuadros de gestión política con cuadros estables, idóneos, que puedan permanecer en*

*esa función más allá de cuál sea el decano que asuma en cada nueva gestión (Massa, entrevista personal, 22/02/2007).*

El Área Comunicacional quedó a cargo de un ingeniero que maneja las redes informáticas y telefónicas, aunque, de acuerdo a lo manifestado por Juan Farello, las decisiones parten del decanato y no se le deja al área, mucha posibilidad de opinar de la estrategia a seguir, ni tampoco respecto de los temas y contenidos (Farello, entrevista personal, 19/10/2006).

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.ing.unlp.edu.ar](http://www.ing.unlp.edu.ar)

Presenta información institucional y académica completa, promociona servicios a empresas e instituciones brindados por la facultad y cuenta con una sección de noticias actualizada (posteriormente, esta información se publica en la revista institucional, con mayor o menor desarrollo). Se administra en forma descentralizada ya que los laboratorios, cátedras y departamentos, publican información por su cuenta en sus respectivas páginas; no obstante, desde el Área Comunicacional se realiza la administración central. Según Juan Farello, la gestión está atenta a la página; tanto el Decano, el Vicedecano o el Secretario del área supervisan el material antes de subirlo (Farello, entrevista personal, 19/10/2006).

Prestaciones de la Página Web FI Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I	I	I - cuasi W	Cuasi W en todos	I - M de laboratorios	No	I con Plan	I en detalle - Materiales - F online	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M - cuasi W bastante desarrollada	I - F online	I - M - Lista de investigadores y laboratorios	I	I - M	No	Sí	Sí - Hay I de cursos	No	I (bastante) - F online
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I en los dptos	I en los dptos	Servicio de seguimiento (desarrollado) - F online	No	No	Sí	Sí	No	W	Algunas vía SAE
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I - M	Sí	Sólo revista de la facultad							

(DCM UNLP, 2007[2])

Gacetillas por correo electrónico:

El Director del Área Comunicacional las envía para anunciar cursos, conferencias, invitaciones a actos académicos.

Publicaciones impresas y electrónicas:

Revista “Proyectarse”: Publicación institucional informativa, en soporte impreso y digital, realizada por la Prosecretaría de Extensión Universitaria. Se edita desde 1994, y desde el año 2001 en versión electrónica. Se publican 700 ejemplares dos veces al año -a mediados de diciembre y de julio (les gustaría publicarla más seguido)-. Se envía a los titulares de las áreas departamentales, con nombre y apellido, y se reparten para auxiliares docentes, en cantidades suficientes; quedando un extra para distribuir en actos académicos, jornadas y seminarios; mientras que a los estudiantes se les dejan revistas a disposición en diferentes lugares de la facultad.

La revista fue creada por el Decano Pablo Massa en su primera gestión y cuenta que “los decanos que asumieron después, continuaron con la publicación. Durante el decanato de Lugones se le dio mayor impulso inclusive, ya que yo había comenzado con una revista más humilde” (Massa, entrevista personal, 22/02/2007). Juan Farello asegura que la revista es muy leída:

*Tiene un público muy activo, crítico, compuesto principalmente por docentes, y en segundo orden, graduados y estudiantes y forma parte de la identidad de esta unidad académica. Para los investigadores es importante estar en la revista y se trata de incluir la mayor cantidad de proyectos para mostrar el trabajo de la facultad (Farello, entrevista personal, 19/10/2006).*

Boletín informativo ‘Comunicarse’: Publicación mensual en soporte papel, realizada por el Área Comunicacional que edita entre 200 y 500 ejemplares por mes. Se creó por inquietud de las autoridades, para tener una publicación de mayor frecuencia que la revista dirigida a la comunidad educativa. Muchas veces cubre los mismos temas que luego saldrán en ‘Proyectarse’, con otro tratamiento.

Boletín ‘Noticias de Interés Universitario’: Publicación electrónica realizada por el Área de Logística y Comunicaciones de la Secretaría de Infraestructura y Servicios.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

Existe cierta planificación, llevada adelante por el Área Comunicacional con directivas políticas de la gestión. Entre las tareas asignadas se encuentra difundir actividades de



posgrado; diseñar, gestionar, redactar y publicar avisos y publicidades en los medios gráficos; y atender a los periodistas y derivarlos a las autoridades según el tema de consulta.

Massa explica que:

*Los medios locales publican temas vinculados a la facultad porque son de interés de la comunidad, no porque nosotros tratamos de que los publiquen. Con respecto a las investigaciones, es información científica y de transferencia tecnológica que se difunde hacia adentro de la facultad y de la Universidad; y ciertas veces, cuando es muy interesante, vienen los medios a hacer notas porque se enteran. Es complicado porque no cualquier tema se puede dar a publicidad y, por otra parte, es importante que el periodista que trabaje cada uno de esos temas tenga la formación necesaria para hacerlo correctamente (Massa, entrevista personal, 22/02/2007).*

Juan Farelló, por su parte, afirma que los medios tienen la primicia de las noticias importantes, antes que la revista de la facultad. Si los hechos más destacados (detectados a través de un relevamiento interno) no fueron cubiertos, se envía la información a los medios. Se contacta con el periodista a cargo de las secciones 'Universidad' o 'Educación'. El periodista cuenta que se sorprendió cuando vio que los medios llamaban a Ingeniería para pedir información para publicar, porque en Arquitectura nunca le había sucedido eso, y agrega:

*La facultad es noticia cuando hay bochazos en el ingreso y por los convenios con empresas, ya que hay un trabajo fuerte en desarrollo local. Ingeniería tiene peso propio, es una facultad que tiene impacto en la vida cotidiana. Los temas ambientales, hídricos, construcciones, aeronáutica, sobre todo estos últimos años, tienen mucha llegada. Está ligado al desarrollo industrial y eso a los medios locales les interesa. A nivel nacional, aunque en menor medida, también hay interés, por ejemplo fue bien difundido el convenio con el Ministerio de Defensa, que involucró a la facultad en el control de calidad de los repuestos comprados para la Fuerza Aérea.*

*Los medios también tienen inquietudes políticas y para eso llaman al decano o al vicedecano, que hacen una lectura no tan técnica de lo que se publica; mientras que nosotros manejamos con ellos la información de las actividades académicas y de proyectos de investigación (Farelló, entrevista personal, 19/10/2006).*

Con referencia a la difícil relación cotidiana con los medios gráficos locales, Pablo Massa recuerda que:

*Cuando en el año 2006, vinieron los decanos de todo el país, les entregamos un ejemplar del diario 'El Día' y otro del 'Hoy' a cada uno, como forma de mostrarles lo que la ciudad refleja de esa noticia, que fue muy jerarquizada. Sin embargo, en otro momento, el diario 'El Día' se enojó con las autoridades de la Facultad de Ingeniería porque no les dimos información sobre los resultados de los exámenes en el ingreso cuando la pidió. Lo que sucede es que no queremos que se confunda a la opinión pública en un tema tan delicado como el éxito o el fracaso de los ingresantes; y es difícil explicarles que una vez que finalice todo el proceso del ingreso, con sus recuperatorios, recién vamos a dar la información completa (Massa, entrevista personal, 22/02/2007).*

La Facultad de Ingeniería tiene la particularidad de estar compuesta por departamentos y laboratorios de relevancia propia, tanto en lo académico-científico como en lo

presupuestario, dada la importancia económica que constituyen los servicios a terceros. De allí que la decisión política de la gestión de priorizar la comunicación interna, habla de una intención de planificar considerando fortalezas y debilidades de la institución. Este aspecto la distingue de la mayoría de las unidades académicas de la UNLP.

Esto no implica que pueda considerarse a Ingeniería como un modelo exitoso de comunicación, sin embargo puede advertirse la intención de otorgar relevancia a la comunicación: Es un área en el organigrama, se respetan las competencias profesionales (trabajan dos periodistas y un diseñador), se sostienen las experiencias de comunicación ‘institucionalizadas’ en la Facultad (revista), se otorga valor a la transmisión y difusión de la labor del Consejo Académico, y –quizás intuitivamente- se la vincula con la comunicación: el mismo periodista que participa en la revista, es el responsable de la redacción del Diario de Sesiones.

Sin embargo, otros aspectos necesitan evolucionar en el mismo sentido. Por ejemplo, la relación con los medios aún es visualizada sólo como un vínculo político, y como tal es llevada adelante por el propio Decano y su gabinete; o a pesar de que Ingeniería tiene un vínculo estrecho con el mundo productivo y económico de la región, e inclusive del país; no prioriza lo suficiente la difusión y divulgación de sus aportes tecnológicos, ni busca instalarse en la opinión pública como un actor social que puede dar respuestas a demandas concretas (aunque en los hechos, sea ésa su práctica cotidiana, en investigación y transferencia).

## **Facultad de Odontología**

### Estructura institucional de las áreas de Comunicación

No existe un área específica, ni personal formado en comunicación en esta unidad académica. La comunicación institucional informativa interna (dirigida a docentes) y externa, se realiza desde el decanato y las secretarías. La Secretaría de Asuntos Estudiantiles, los profesores y el Centro de Estudiantes se ocupan de la vinculación con los alumnos.

Los objetivos de la comunicación son transmitir órdenes y normativas a los docentes y alumnos de la facultad y publicar artículos científicos y de interés para odontólogos. Además de dar charlas en colegios que solicitan orientación vocacional (como actividad de difusión académica) la única acción prevista de comunicación externa consiste en

responder consultas de los medios de comunicación cuando surge un conflicto en la facultad.

Las oficinas de gestión del decanato y la que comparten vicedecanato y las secretarías, son contiguas y la segunda oficina está equipada con tres computadoras y tres impresoras láser blanco y negro.. El decano Isaac Meschiany afirma: “estamos muy organizados pero no tenemos espacio físico” (Meschiany, entrevista personal, 06/03/2007).

#### Reseña de antecedentes

En 1990 se realizó una reforma curricular, reforzada en 1994, que significó un cambio institucional; el mismo implicó una readecuación de infraestructura y recursos humanos y una reforma administrativa, que prosiguió con el crecimiento de la oferta de posgrado en 1995 y 1996. Según la Secretaria Académica, Stella Maris Iriquin, estos cambios requirieron una estrategia de comunicación para informarlos a la comunidad académica de la facultad (Iriquin, entrevista personal, 06/03/2007).

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.folp.unlp.edu.ar](http://www.folp.unlp.edu.ar)

La página web está destinada, fundamentalmente, a brindar información institucional para docentes y alumnos de la facultad. La página de inicio tiene un diseño pobre, aunque tiene algunos recursos que intentan darle una imagen más dinámica, como un power point que muestra imágenes de la facultad en el extremo superior derecho de la home. En el período de la investigación, hay secciones aún no desarrolladas, como ‘Posgrado’ o ‘Cartelera’, y links que tampoco lo están (como ‘Secretaría de Ciencia y Técnica’) o que tienen información muy escueta (como ‘Hospital Universitario’).

#### Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de las publicaciones científicas ‘UNLP. Facultad de Odontología’ y ‘Anales Científicos’ (ver parágrafo IV.2.3.2.), la Facultad de Odontología no cuenta con otras publicaciones.

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I	I escasa - sólo 1 M	No hay	No	No	Plan	No	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M	I escasa	I (vacía)	No	I (vacía)	No	No	No	No	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
No	I (vacía)	No	No	No	No	No	No	No	Algunas vía SAE
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
No	No	No							

(DCM UNLP, 2007[2])

### Estrategias de relación con los medios de comunicación

Aunque no existe un contacto sistemático; se contacta a los medios para difundir cursos de posgrado, eventos o actividades relacionadas con la prevención de la salud de la población. No hay una persona que se ocupe específicamente de la tarea, y quien más lo hace es el Secretario de Posgrado. Isaac Meschiany sostiene:

*Tenemos una relación fluida con Radio Universidad y también con los diarios locales. Llamamos para hacer entrevistas, aunque no hacemos difusión de situaciones políticas; y cuando surge un tema de parte de ellos, nosotros contestamos rápidamente con la verdad para que la gente esté informada. Y si sabemos de antemano que van a llamar, nos adelantamos y preparamos la respuesta para darles. Cuando hay concursos docentes, damos a conocer la normativa vigente y nada más (Meschiany, entrevista personal, 06/03/2007).*

La Facultad de Odontología tiene una particular forma de gestionar la institución, y esto necesariamente condiciona un diagnóstico comunicacional. La gestión se ejerce de modo directo, y del mismo modo se comprende la comunicación. En ese marco, adquieren importancia herramientas que resultan obsoletas para otros modelos de gestión, como el memo, la esquila o la invitación formal.

Se advierte una resistencia del equipo de gestión de la facultad, al vínculo con los medios, ya que se evalúan como mayores los costos que los beneficios de la difusión. La homogeneidad en el equipo de gestión (asistieron todos juntos a la entrevista para este

informe) redundando en que cada uno de sus integrantes se transforme en un agente vinculador con los diferentes claustros internos.

Quizás debiera evaluarse si la negación de una política comunicacional informativa, tal como puede pretenderse para una facultad de la UNLP, no implica en sí un modelo de comunicación institucional informativa vertical para una organización eficiente.

## **Facultad de Periodismo y Comunicación Social**

### Estructura Institucional de Comunicación

La facultad no cuenta con un área específica de prensa y cada secretaría o dirección difunde sus actividades. La comunicación institucional informativa se realiza desde las cuatro áreas de producción (gráfica, audiovisual, televisión e informática), y también desde las distintas secretarías y direcciones; y cada área mencionada cuenta con su propio espacio y equipamiento, de acuerdo a la naturaleza de la misma (computadoras, cámaras, editoras de sonido, estudios de radio y TV). Por su parte, la Dirección de Relaciones Institucionales (ceremonial) maneja los vínculos a nivel institucional.

### Reseña de antecedentes

La facultad hoy no cuenta con un área de prensa específica pero sí la tuvo en gestiones anteriores; la misma se encargaba de difundir actividades en los medios gráficos locales, radios locales y los medios importantes a nivel nacional, mediante el envío de gacetillas. El Vicedecano Marcelo Belinche explica porqué se la desactivó:

*En varias oportunidades pensamos crear el Área de Prensa y después nos dimos cuenta que es una contradicción, porque nosotros tenemos alrededor de 500 docentes y hay entre ellos por lo menos 200 periodistas que están haciendo 'medios' en este momento. Tenés transitando cotidianamente las aulas a docentes de las redacciones de los cuatro diarios nacionales más grandes. Por eso 'comunicación', en el rango periodismo o producción mediática, lo hace cada área específica.*

*Esta forma de trabajar tuvo que ver con el proceso que se dio dentro de la facultad, cuando en la década del '80 hubo un cambio con lo que es mi generación, que empezó a transitar el mismo recorrido que hizo la propia comunicación: Cuando yo ingresé, hace 20 años atrás, un docente pretendía enseñarme registros a partir de la linotipia y nos hablaba de las impresiones en frío, mientras yo estaba editando en láser en ese mismo momento. Los sistemas de producción gráfica habían eliminado cinco pasos y este hombre enseñaba letras de plomo. Eso fue como un crack; y eso que en ese momento éramos alrededor de 300 alumnos (ahora hay 4.000 estudiantes en la facultad); y se generó una crisis porque había mucha gente que venía de los medios, que plantearon nuevos interrogantes, así que hubo una modificación de los planes de estudio. Eso fue evolucionando a través del tiempo hasta que se creó el Área de Producción y el cargo de Secretario de Producción y eso produjo una nueva explosión (yo era Jefe del Área Gráfica cuando la facultad editó su primer diario hecho por los estudiantes) a partir del crecimiento de nuevos docentes que se formaron en la facultad, que hizo que se vaya generalizando un nuevo modelo de trabajo profesional (Belinche, entrevista personal, 01/03/2007).*

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.perio.unlp.edu.ar](http://www.perio.unlp.edu.ar)

Rediseñado en el año 2006, se trata de un sitio bastante completo en información institucional, académica, de investigación y extensión, en general actualizado, aunque tiene ciertos problemas de navegación y dificultades para entrar en algunos lugares. En la opción 'Ediciones' se accede a numerosos sitios web realizados en la facultad, portales de noticias, páginas de teoría de la comunicación, y portales producidos por numerosas cátedras (con distintos grados de atractivo en contenido y diseño, y diferentes niveles de actualización).

Prestaciones de la Página Web FPyCS Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M on line	I - M	I - M (algunas)	No	I - M	I	I con plan y W de cátedra	No	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M - F	I - M - F	I - M	I	I - M - F	Sí	No	No	No	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I	Varias con W	I (poca) - M	No	No	No	No	No	No	
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
I	Sí	Algunas on line							

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de la revista científica 'Question' (ver parágrafo IV.2.3.2.), la Facultad de Periodismo cuenta con las siguientes publicaciones:

'APM - Agencia Periodística del Mercosur': Portal de noticias digital.

'Entrelíneas de la Política Económica': Publicación mensual en soporte digital, editada por el Centro de Investigación en Economía Política y comunicación CIEPYC. Contiene artículos sobre empleo y salarios, temática fiscal, macro finanzas, reestructuración productiva e inserción internacional.

‘Oficios Terrestres’: Publicación en soporte digital, que es un espacio de discusión de las problemáticas vinculadas al campo de las ciencias sociales, desde la perspectiva de la comunicación. Cuenta con comité editorial y comité asesor. Su versión impresa se lanzó en 1995 aunque actualmente es sólo digital. Se editaron 20 números.

‘Reporteros de la Universidad Digital’: Portal Web informativo de noticias universitarias producido por alumnos del Taller de Producción Gráfica II de la Facultad, coordinados por sus docentes. Es un servicio de noticias que además funciona como espacio de práctica profesional de los estudiantes.

‘Tram(p)as’: Publicación en soporte gráfico y digital editada por la Secretaría de Investigaciones y Posgrado de la Facultad que aborda la articulación comunicación/cultura desde distintas disciplinas y refleja las producciones y los debates para el Programa de Investigación en Comunicación y Cultura. Cuenta con un Comité Editorial de 23 miembros, se edita desde 2005 y hasta el momento se lanzaron 36 números. Se distribuye en siete puntos de venta en La Plata además de la facultad, y en Buenos Aires en la Librería La Crujía.

Editorial EPC:

La Facultad de Periodismo y Comunicación Social es la única unidad académica de la UNLP que cuenta con sello editorial propio. Aquí se enumeran los títulos publicados en el período 2004 – 2007:

‘Prensa escrita: procesos, transformaciones y configuraciones. Un abordaje contrastivo de la prensa gráfica en el contexto de la videocultura’. Editora: María Elena Sanucci, noviembre de 2004.

‘El diario noticias: los montoneros en la prensa argentina’. Autora: Gabriela Esquivada, año 2004.

‘Medios, política y poder. La conformación de los multimedios en la Argentina de los 90’. Autor: Marcelo Belinche, y otros, 3ra. Edición, año 2004.

‘Obra crítica de Gustavo Vulcano’. Editor: Adrián Ferrero, julio de 2004.

‘Hacia una genealogía de comunicación/educación. Rastreo de algunos anclajes político-culturales’. Autor: Jorge Alberto Huergo, enero de 2005.

‘30 años después. 1973: las clases de introducción a la literatura y otros textos de la época. Política, Comunicación y Cultura’. Autor: Aníbal Ford, enero de 2005.

‘Prensa escrita: procesos, transformaciones y configuraciones. Un abordaje contrastivo de la prensa gráfica en el contexto de la videocultura’. Enero 2005.

‘Políticas en comunicación’. Redcom, N° 1, año 2005

‘La Prensa y el Peronismo. De la Revolución Libertadora a Carlos Menem’. Editor: Claudio Panella. Marzo 2006.

‘Jóvenes: el futuro llegó hace rato’. Comunicación y estudios culturales latinoamericanos. Autor: Florencia Saintout. Agosto 2006.

‘La mirada Polosecki: periodismo audiovisual de investigación’. Editores: Carlos A. Vallina y Fernando Martín Peña. Septiembre 2006.

‘Camino de Sirga. Ensayos sobre América Latina’. Autor: Miguel Rojas Mix. Julio 2007.

‘70 años de Periodismo y Comunicación en América Latina’. Libro de IBERCOM, año 2007. Memoria y perspectivas. Compila las reflexiones de: José Marques de Melo, Alfredo Alfonso, Raúl Fuentes Navarro, María del Carmen de la Peza, María Teresa Quiroz, Erick Torrico Villanueva, Eliseo Colón Zayas, Delia Covi Druetta, Luis Humberto Marcos, Margarida M. Krohling Kunsch, Octavio Islas, Manuel Parés i Maicas, Eduardo Villanueva Mansilla, Lucía Castellón, Adriana Archenti, Marcela Tomás, Daniel Fernando Arroyo, María Aparecida Baccega, Gastón Cingolani, Margarita Ledo Andino, Martín Cortés, Andrea Varela, Andre Lemos, Silvia Lago, Ana Marotias, Guillermo Movia y Amaia Arribas Urrutia.

Noticiero Universitario:

Producción audiovisual realizada por el Área de Producción Audiovisual.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

No existe una estrategia centralizada, ni alguien que se ocupe específicamente del contacto con los medios, ya que cada área (Posgrado, Producciones, Editorial) lleva adelante su propia política de vinculación, y aprovecha sus propios contactos personales en los medios para asegurar la publicación.

Con respecto a la construcción de una imagen institucional, Marcelo Belinche reflexiona:

*El tema daría para una larga charla: Estuvo muy de moda en los 90 la idea de construcción de imagen, nosotros creemos hasta cierto punto en la construcción de imagen, ya que es bastante complejo conectar el conocimiento con un producto, y nosotros somos una universidad pública. Por lo tanto, la imagen de la facultad es lo que en la facultad late, nosotros no vendemos una imagen; ideológicamente somos otra cosa y nos daría vergüenza que exista una marca de la Facultad de Periodismo (Belinche, entrevista personal, 01/03/2007).*



La facultad no cuenta con un área específica de comunicación y esta decisión es justificada con el argumento de que gran parte de los docentes del plantel son profesionales de la comunicación y están en condiciones de utilizar criterios propios para intervenir en las cuestiones de comunicación institucional, aunque los mensajes reciben la supervisión de las autoridades de la facultad.

En la facultad tampoco hay una política de comunicación predeterminada. Hay áreas de producción que están a disposición de las necesidades que surjan en el ámbito de la comunicación institucional; y los criterios que se adoptan en cada caso particular, los aportan tanto las autoridades que supervisan, como los docentes que promueven los productos comunicacionales. Finalmente, la información que se quiere difundir a través de los medios masivos, se envía a través de gacetillas de prensa, utilizando mecanismos que aseguren su publicación.

### **Facultad de Psicología**

#### Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay un área específica que gestione la comunicación en la Facultad. La Prosecretaria Académica y la Decana normalizadora son las funcionarias que se ocupan de gran parte de las tareas vinculadas a la comunicación, pero esta función se realiza sin ningún tipo de organización. Una empleada administrativa de la unidad académica, que cursó una carrera en la Facultad de Humanidades, interviene en el armado de la web, proponiendo links y contenidos, y un colaborador ad honorem asesora para cuestiones vinculadas a la comunicación con los medios.

En el período de esta investigación, en el que Psicología pasó de ser un departamento a ser una facultad, la Secretaría de Extensión coordinó el tema ‘publicaciones’; y para la producción de audiovisuales solicitaron ayuda a la Facultad de Humanidades, pero como hay exceso de demanda, no siempre pudieron lograr colaboración.

En cuanto a los espacios, están en plena etapa de reorganización: La Decana, la Vice Decana, la Prosecretaria Académica y varias empleadas no docentes comparten una oficina que cuenta con dos computadoras (sólo una conectada a Internet), y un solo teléfono que pertenece a la red de Humanidades, que utilizan funcionarios y administrativos.

No cuentan con presupuesto para comunicación y las cátedras producen con su propio esfuerzo, los materiales (audiovisuales, folletos, afiches) cuando organizan un evento o

actividad académica: La Decana Edith Pérez, afirma que “hubo un encuentro importante sobre Psicoanálisis, no había recursos para folletería y los miembros de la cátedra reunieron los recursos necesarios y la facultad aportó el tonner y el papel” (Pérez, entrevista personal, 29/11/2006).

#### Reseña de antecedentes

Durante los años 2000 y 2001 el Departamento de Psicología produjo un boletín. La publicación se interrumpió y se retomó al tiempo como boletín electrónico, aunque por falta de recursos humanos y de equipamiento no se pudo continuar con su producción.

Cuando la facultad era departamento, algunas cuestiones vinculadas a la comunicación las resolvía la Facultad de Humanidades, entre ellas la producción de la página web. La nueva facultad se ha quedado sin ese espacio y debió reorganizar el propio en un corto plazo en el cual, solo hubo información institucional (autoridades, posgrados, dirección, teléfono, contacto, etc.) en el Portal de la UNLP.

#### Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.psico.unlp.edu.ar](http://www.psico.unlp.edu.ar)

Se inauguró en el año 2007, readaptando un sitio que se había organizado cuando Psicología era un Departamento de Humanidades y se observa que cuenta sólo con información básica.

Prestaciones de la Página Web FP Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M	I	I - algunas con M	No	No	No	I con Plan	I (poca)	Si	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3º
I - M	I - M	I - M	Si	I - M	No	No	No	No	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I	I - básica	No	No	No	No	No	Si	No	Si

(DCM UNLP, 2007[2])

Publicaciones impresas y electrónicas:

Además de la revista científica ‘Orientación y Sociedad’ (ver párrafo IV.2.3.2.), la Facultad de Psicología cuenta con la revista bianual ‘Eteros’, de la cátedra de Psicología Clínica de Adultos y Gerontes, iniciada en el año 2004 y con 2 números publicados.

Estrategias de relación con los medios de comunicación

La facultad no establece contacto con los medios de comunicación sino a través de la Unidad de Prensa de la Presidencia de la Universidad. Cuando los medios llaman, es la Decana la que responde en la mayor parte de los casos, o bien algún titular de cátedra. Edith Pérez afirma que:

*No llamamos a los medios y ellos tampoco llaman mucho, la anterior gestión tampoco lo hacía porque los modos de comunicación son mucho más institucionales en esta unidad académica. Los medios sólo llaman en época de elecciones estudiantiles, cuando surge algún tema en la agenda de los medios vinculado con la psicología o algún hecho singular como el pase a facultad (Pérez, entrevista personal, 29/11/2006).*

La Prosecretaría Académica, Marcela Leguizamón, por su parte, valora que: “la Unidad de Prensa de la Presidencia es un área necesaria para nosotros, para que los medios publiquen material sobre la Facultad de Psicología. Sería bueno tener también nosotros un área de Comunicación, para que se interrelacione con la Unidad de Prensa de la Presidencia de la Universidad (Leguizamón, entrevista personal, 29/11/2006)”.

No hay un área específica que gestione la comunicación en la Facultad de Psicología, ni planificación de la comunicación institucional. Se advierte en los detalles, la necesidad de organizarla (color en los carteles, habilitación de canales virtuales, asignación de funciones a la Secretaría de Extensión, boletín electrónico que dejó de publicarse). El tránsito hacia la normalización de una facultad recién creada, muestra que hay mucho por hacer en materia de comunicación institucional informativa. Falta equipamiento, personal formado, espacio físico y dispositivos que permitan desarrollar una política comunicacional propia.

## **Facultad de Trabajo Social**

Estructura institucional de la comunicación informativa

No hay un área que centralice la comunicación institucional, ni profesionales formados dedicados a esa tarea. Cada Secretaría se ocupa de la difusión de la actividad o evento que haya organizado y en ocasiones, la secretaria de la decana se ocupa de colaborar con esta

tarea y de llevar adelante el archivo de prensa, para lo que se compran los diarios Hoy y El Día. Las dependencias que más frecuentemente realizan difusión de actividades son Investigación, Posgrado y Extensión; tareas que incluyen organizar el correo electrónico y enviar los mensajes a los contactos, pensar el mensaje y el contenido de los afiches, considerados efectivos a la hora de publicitar eventos, y encargar su diseño y producción a una imprenta. Por su parte, hay dos no docentes que trabajan en el área de Informática y actualizan la página web.

No hay un espacio físico para las tareas de comunicación institucional. La Secretaría de Extensión está en el 1º piso, junto a la oficina del decanato y otras; y el área de Informática está en la planta baja. El equipamiento utilizado se limita a las computadoras que están en las oficinas (no todas tienen) y las del área de Informática.

Se observa que no hay planificación ni coordinación en los aspectos comunicacionales. Por ejemplo, el circuito de difusión de los posgrados es interno, y a través de los colegios y asociaciones profesionales. El Secretario de Extensión, José Luis Scelsio afirma que no promueven intensamente la carrera para que la cantidad de inscriptos no sobrepase la capacidad de recepción de alumnos de la facultad (Scelsio, entrevista personal, 04/12/2006).

Dispositivos de comunicación informativa

Portal Web [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)

Su diseño es rudimentario, en HTML (un viejo lenguaje informático de diseño web), cuenta con información institucional (no muy completa) y algunos trabajos y tesis de docentes, y en general está actualizada. No cuenta con servidor propio y el CESPI aloja la web. La Dirección del Portal Universitario les sugirió que mejoren el diseño y lo adecuen a los parámetros estructurales y estéticos del portal, y aunque todavía no lo han hecho, se está elaborando un proyecto para reformularla.

Prestaciones de la Página Web FTS Códigos: I=Información, M=Mail, W=Web propia, F=Formularios

Información Institucional									
Información general	Autoridades	Secretarías	Departamentos	Institutos - Centros - Laboratorios	Centros Regionales	Carreras	Ingreso	Calendario Académico	Campus Virtual
I - M (cuesta encontrarla)	I	I (algunas) - M	No	I - W (sólo 1)	No	I sin Plan (aparte)	I - M	Sí	No
Posgrado		Investigación			Extensión				
Carreras	Cursos y Seminarios	Información general	Proyectos	Información general	Proyectos	Convenios	Congresos y Jornadas	Publicaciones	Trabajo a 3°
I - M	I	I - M	I	No	I	No	No	No	No
Docentes			Alumnos						
Listado	Información de la cátedra	Graduados	Departamento	Portal	Pasantías	Aulas	Reglamentaciones	Centro de estudiantes	Otras informaciones
I en algunas cátedras	I en algunas cátedras	No	I	No	No	No	Sí	No	
Biblioteca									
General	Consulta On Line	Publicaciones							
M	No	No							

(DCM UNLP, 2007[2])

Además de la revista especializada ‘Escenarios’ (ver párrafo IV.2.3.2.), la Facultad de Trabajo Social no cuenta con otras publicaciones.

La revista Escenarios es una publicación bimestral en soporte papel de la que se editan 500 ejemplares, y está dirigida a profesionales de Trabajo Social y de otras disciplinas sociales. Colaboran profesores, investigadores y extensionistas de la casa y algunos que han cursado la maestría; y se distribuye a quienes escribieron, a becarios, autoridades de la UNLP, y a los decanos de las diferentes facultades; además, la decana las lleva a las reuniones de las que participa. Se vende también en la librería ‘La Campana’, y es distribuida por dos editoriales: ‘Ediciones Al Margen’ y ‘Editorial Espacio’. Hasta el momento se publicaron 11 números y los contenidos de la revista dependen del momento institucional. José Luis Scelsio detalla:

*Hubo un Encuentro de Trabajo Social y en la revista que salió ese bimestre escribieron investigadores de Brasil, Costa Rica, de la UBA, Lanús; escribió Lozano, Maristella Svampa, gente de Córdoba y Paraná. El último número editado fue el 11, que se dedicó a la Extensión Universitaria. Otra se editó en el aniversario del pase a facultad de Trabajo Social (Scelsio, entrevista personal, 04/12/2006).*

## Estrategias de relación con los medios de comunicación

No existen estrategias de difusión de la Facultad a través de los medios y hay una falta de planificación en comunicación informativa externa, señalada por José Luis Scelsio. Sin embargo, cuando hay una actividad por difundir, se establece un contacto personal con el periodista.

*La carrera de Trabajo Social se ha instalado en los medios: Salimos en los diarios cuando se hizo el Encuentro Latinoamericano de Trabajadores Sociales, hemos salido en La Palabra y también nos convocaron mucho con el tema de pase a facultad,. Con ese tema salían los secretarios y la decana, era homogéneo lo que estábamos planteando y podía ser entrevistado cualquiera. Salimos mucho en los medios, aunque no es lo que buscamos, porque somos silenciosos, no nos gusta hacer mucho marketing; y con respecto a los proyectos que llevamos adelante, tenemos mucho cuidado de que los medios, por ejemplo, no se metan con intimidad de la gente de los barrios. Cuidamos mucho esa cuestión.*

*Sin embargo, tomando recaudos, nos interesaría que los proyectos que se están haciendo se difundan. Por ejemplo 'El aire en La Plata', 'VIH', etc. También que desde la facultad pueda salir un investigador o un docente a decir algo a la comunidad respecto de la política social, de problemáticas vinculadas a salud, educación, vivienda, trabajo o seguridad. Tenemos gente interesante que podría dar cuenta de lo que sabe (Scelsio, entrevista personal, 04/12/2006).*

La Facultad de Trabajo Social, al igual que Psicología, está experimentando transformaciones a todo nivel, relacionadas con su reciente pase a facultad, que implica un crecimiento de la institución en varios planos. Resulta comprensible entonces, que las acciones de comunicación aparezcan como incipientes y desordenadas.

No existe área de comunicación ni personal especializado pero se encuentran en desarrollo y crecimiento herramientas como la web y las publicaciones.

### **IV.2.4. La comunicación participativa**

Como quedó planteado cuando analizamos la comunicación institucional en la Presidencia de la UNLP (ver parágrafo IV.1.4.), la comunicación participativa en las facultades, mantiene un fuerte componente institucional, basado en el funcionamiento sistemático de los consejos académicos en plenario y en comisiones. Además, los procesos voluntarios de autoevaluación y de cambio periódico de planes de estudio, adecuando las disciplinas a las nuevas demandas sociales y a los avances en el conocimiento de las mismas; y el proceso obligatorio que desarrollan las facultades, de acreditación ante la CONEAU, promueve la conformación permanente, aunque no sistemática, de talleres y encuentros entre autoridades, profesores y demás docentes, alumnos, graduados y, según la temática, también de no docentes.

Refiriéndonos a la autoevaluación institucional de la UNLP, iniciada en la segunda mitad del año 2001, luego interrumpida y retomada y terminada en su etapa final en el período 2004 – 2005, la misma se llevó adelante gracias al funcionamiento de una comisión central integrada por 12 profesores, 4 graduados, 8 estudiantes y 2 invitados no-docentes; y cuatro subcomisiones, una por cada tema que analizó la autoevaluación: Docencia, investigación, extensión y gestión.; integradas por 3 profesores, 1 graduado, 2 estudiantes y 1 invitado no-docente. “Es importante señalar que la dinámica de trabajo planteada, que intentó sostener un proceso participativo continuo, implicó en el diseño de cada etapa el sometimiento de lo producido a la discusión y aprobación tanto de cada subcomisión, como de la comisión central” (PAI UNLP, 2007: 13).

Refiriéndonos a los procesos de renovación y reformas de planes estudios, y planes nuevos en las carreras de grado, según consta en los registros del Consejo Superior, en el período que abarca esta investigación, el mismo aprobó 30 nuevos planes de estudio (15)<sup>199</sup> o reformas (15)<sup>200</sup> en las carreras de grado (SAA UNLP, 2007[2]).

Y refiriéndonos a los procesos de acreditación de las carreras de grado ante la CONEAU, en el mismo período se acreditaron 13 carreras de grado, otras 2 se encuentran en proceso y otras 2 se encuentran en espera de disposiciones propias de la CONEAU<sup>201</sup>; además, 8 carreras se encuentran en proceso de reforma curricular<sup>202</sup> (SAA UNLP, 2007[3]).

Sin embargo, no se registraron en las encuestas y el relevamiento realizado en todas las facultades, planes participativos que convocaran talleres de discusión; y tampoco se registraron dispositivos formales permanentes de consulta de opinión, como encuestas o foros sobre la marcha de las facultades o de planes o procesos que en ellas se estuvieran

---

<sup>199</sup> En el año 2004 se aprobó el nuevo plan de Ingeniería Agronómica y Forestal, en el año 2005, los nuevos planes de la Licenciatura en Comunicación Visual, la Licenciatura en Diseño Industrial, la Licenciatura en Artes Plásticas, Orientación Pintura, Dibujo, Cerámica y Arte Impreso; el Profesorado en Artes Plásticas, Orientación Pintura, Dibujo, Cerámica y Arte Impreso; la Tecnicatura en Metalúrgica e Ingeniería en Materiales; en el año 2006, la Licenciatura en Geofísica, Médico Veterinario, la Licenciatura en Historia de las Artes Visuales, el Profesorado en Historia de las Artes Visuales; y en el año 2007 se aprobaron la Licenciatura en Artes Audiovisuales con orientaciones en Realización, Dirección de Fotografía, Guión y Teoría y Crítica, la Licenciatura en Música, orientación Música Popular, la Licenciatura en Historia de las Artes Audiovisuales y el Profesorado en Historia de las Artes Audiovisuales.

<sup>200</sup> En el año 2004 se aprobaron las reformas a los planes de estudio de la Licenciatura en Filosofía, el Profesorado en Filosofía; en el año 2005 el Profesorado en Bibliotecología, la Licenciatura en Bibliotecología, la Tecnicatura Superior en Martillero Público y Corredor, y la Licenciatura en Geofísica; en el año 2006, Analista Programador Universitario, Licenciatura en Turismo, Ingeniería Civil y Licenciatura en Química y Tecnología Ambiental; y en el año 2007, el Traductorado de Inglés, el Traductorado de Francés, la Licenciatura en Informática, la Licenciatura en Sistemas y la Licenciatura en Comunicación Social.

<sup>201</sup> En el año 2005, acreditaron ante la CONEAU, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Hidráulica, Ingeniería en Materiales, Ingeniería Civil, Ingeniería Aeronáutica, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Química, e Ingeniería Eléctrica; y en el año 2007 Ingeniería Industrial y Farmacia. Se encuentran en proceso las carreras de Veterinaria y Arquitectura, y se encuentran en espera las carreras de Odontología y Psicología.

<sup>202</sup> Se encuentran en proceso de reforma curricular, las carreras de Arquitectura, Ciencias Astronómicas, Biología, Antropología, Zoología, Psicología, Trabajo Social y Veterinaria (esta última por ajustes pedidos por la Coneau).

llevando a cabo, y que permitieran evaluar cómo percibe la comunidad universitaria de cada facultad su gestión.

No obstante, para analizar la comunicación participativa para la gestión, tomaremos los dispositivos de los que dispone la UNLP en las facultades para integrar el cogobierno universitario de profesores, alumnos, graduados y no docentes; que impone fuertes mecanismos de comunicación participativa para tomar las decisiones que permiten el funcionamiento y el desarrollo de la institución, y que se reflejan en los Consejos Académicos de las facultades y en sus comisiones.

#### **IV.2.4.1. La comunicación participativa para la gestión**

El gobierno de las facultades se constituye con la representación de los tres estados que componen la comunidad universitaria: docentes, graduados y estudiantes (Estatuto UNLP, 1996: Art. 43). Es así que los Consejos Académicos están integrados por doce miembros con voz y voto: siete docentes, de los cuales seis deberán ser profesores y uno auxiliar docente, cuatro estudiantes y un graduado; además hay un representante del personal no-docente, con voz y sin voto y el Decano preside las sesiones con voto en caso de empate (Estatuto UNLP, 1996: Art. 71).

*Corresponde al Consejo Académico:*

- *Dictar disposiciones generales sobre el gobierno interior, didáctico, disciplinario y administrativo de su Facultad.*
- *Conocer en apelación de las resoluciones del Decano, en la aplicación particular de las Ordenanzas o Resoluciones de carácter general.*
- *Ejercer en apelación la jurisdicción en asuntos disciplinarios.*
- *Proyectar los planes de estudios y sus modificaciones.*
- *Aprobar, observar o rechazar los programas que preparen los profesores.*
- *Autorizar la expedición de título de las respectivas profesiones o grados académicos.*
- *Controlar, bajo fiscalización de la Universidad, la administración de los fondos que le sean asignados a la Facultad, debiendo rendir cuenta documentada.*
- *Supervisar la enseñanza y los exámenes directamente o por comisión y recabar del Decano informe sobre la preparación que obtengan los alumnos.*
- *Designar al Secretario del Consejo Académico, Prosecretario y Contador, a propuesta del Decano.*
- *Designar los profesores de la Facultad, dando cuenta al Consejo Superior.*
- *Proponer al Consejo Superior la separación de los profesores de la Facultad, previo sumario o juicio, pudiendo disponer la inmediata suspensión por el voto de las tres cuartas partes de los miembros que componen el Cuerpo.*
- *Revalidar los títulos expedidos por universidades extranjeras dando cuenta al Consejo Superior.*
- *Suspender o separar al Decano y Vicedecano por el voto de las tres cuartas partes del total de los miembros que integran el Consejo.*
- *Decidir la renuncia de los profesores.*
- *Reglamentar la docencia libre y el funcionamiento y creación de cátedras paralelas de su Facultad.*
- *Determinar la fecha, el orden y la forma de inscripción a exámenes y demás pruebas de suficiencia.*



- *Presentar al Consejo Superior el proyecto del presupuesto anual de la Facultad.*
- *Promover la extensión universitaria.*
- *Fijar las condiciones de admisibilidad y de promoción de alumnos. En el caso de los estudios de pregrado no se pondrá limitación numérica.*
- *Llamar a concurso para la provisión de los cargos docentes y de investigación y decidir sobre los mismos.*
- *Designar a los representantes de la Facultad ante los congresos y reuniones científicas del país y del extranjero.*
- *Proponer al Consejo Superior la creación o cesación de Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación. Supervisar anualmente su funcionamiento, dando cuenta a la Comisión de Investigaciones de la Facultad y del Consejo Superior; llamar a concurso para la provisión de cargos de Director de Centros, Institutos o Laboratorios de Investigación, según el reglamento del Consejo Superior.*
- *Crear la Comisión de Investigaciones de la Facultad y reglamentar su funcionamiento.*
- *Designar al delegado de la Facultad a la Comisión de Investigaciones de la Universidad.*
- *Aprobar la creación y reglamentar el funcionamiento –a propuesta del Decano- de las Comisiones permanentes o transitorias del Consejo Académico.*
- *Designar al Vicedecano de la Facultad dentro del estado de profesores de la misma a propuesta del Decano.*
- *Aprobar la creación y organización de las Secretarías de la Facultad, a propuesta del Decano. Las Secretarías respectivas serán designadas a propuesta del Decano.*
- *Otorgar ‘especial preparación’ en un área de conocimiento, por el voto de las tres cuartas partes de sus miembros (Estatuto UNLP, 1996: Art. 76).*

El Consejo se reúne en sesiones ordinarias durante el año lectivo, por lo menos una vez por mes (Estatuto UNLP, 1996: Art. 73); en sesiones públicas, salvo expresa decisión en contrario de la mayoría de sus miembros; y los temas son tratados por comisiones internas permanentes y transitorias que, al ser su conformación una potestad de cada unidad académica, varían según las facultades en especificidad, composición, tamaño y cantidad; aunque se mantienen como constantes en todas las facultades, las comisiones de Enseñanza, Investigación y Extensión, Economía y Finanzas e Interpretación y Reglamento; y un tamaño mínimo de uno a dos representantes por claustro.

\*\*\*

Este capítulo analizó el nivel de desarrollo y el alcance de la comunicación institucional en la Universidad Nacional de La Plata. La investigación precisó las características predominantes y los distintos niveles de avance en la comunicación institucional, tanto de la Presidencia, sus dependencias y colegios universitarios de pregrado, como de las diecisiete facultades que la integran; en sus variables organizacionales, corporativas, informativas y participativas. El análisis de las particularidades de estas variables de la comunicación institucional en la UNLP, condicionadas fuertemente en su desarrollo -al igual que en el resto de las universidades nacionales analizadas en el Capítulo III- por

aquellos aspectos analizados en la Parte I de esta investigación, sitúa el caso particular de nuestro objeto de estudio en su medio, en su lugar y en su tiempo, y así permite contar con los elementos de base para poder comprender su desarrollo y su comportamiento.

Entre los rasgos más relevantes, que profundizaremos en las conclusiones finales de esta investigación, podemos observar:

- Que la Universidad Nacional de La Plata, por su trayectoria y las características de su crecimiento institucional, se caracteriza por una importante presencia administrativa y gestiona de la Presidencia y por la fuerte autonomía de sus facultades; algunas preexistentes a la constitución de la propia universidad; lo que la constituye en una institución compleja, heterogénea y diversa, en la que es difícil diagnosticar la situación comunicacional como un todo.

- Que tanto en la Presidencia, como en la totalidad de las unidades académicas, se advierte que la planificación y gestión universitaria comienza a ser atravesada por el concepto de la comunicación institucional, y que la búsqueda de una articulación de estrategias comunicacionales y la implementación de criterios convergentes entre las facultades y la Presidencia es un proceso creciente que debería aprovecharse en el desarrollo y generalización de dispositivos comunicacionales de la comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa para la educación, para la investigación, y para la extensión, y la comunicación participativa.

- Que el desarrollo de la comunicación organizacional tanto en la Presidencia como en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura, así como en la evolución de los dispositivos utilizados, aunque se reconoce la cultura organizacional única, en la recurrencia del tipo de dispositivo utilizado y en la predisposición a jerarquizarlo respecto del resto; y se observa una evolución acelerada en el proceso de nivelación de las variables comunicacionales consideradas características de la cultura organizacional de la UNLP. También se observa que el uso de TICs para la comunicación organizacional en la Presidencia y en las facultades es creciente, aunque sólo en algunas actividades, lo que evidencia un aprovechamiento insuficiente de todas sus potencialidades.

- Que la comunicación corporativa en la Presidencia cuenta con estructura y profesionales, con un diagnóstico integral, con un protocolo de identificación institucional, sustentado en un programa integral y en un manual aprobado por el Consejo Superior, con identificadores visuales claros y consensuados; y en contraste, el progreso de la comunicación corporativa en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura,

así como en la evolución de los dispositivos utilizados, no siempre relacionada con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación.

- Que la comunicación institucional informativa para la enseñanza en la Presidencia y en las facultades abarca cuatro aspectos básicos, con distintos niveles de desarrollo: Los dispositivos para la enseñanza complementarios del aula basados en TICs; los dispositivos de educación a distancia, tanto para la articulación con el pregrado, como en el grado, el posgrado y la formación comunitaria; los dispositivos de búsqueda de información para la educación de pregrado, grado, posgrado y para la investigación; y los dispositivos de promoción de la educación superior, enfocándose fundamentalmente en el posgrado.

- Que la comunicación institucional informativa para la investigación, que muestra y permite demostrar mediante indicadores bibliométricos, el grado de desarrollo de los dispositivos comunicacionales necesarios para la acreditación y difusión de los conocimientos generados en la UNLP, avanza, tanto en la Presidencia como en las facultades, en forma asistemática y no coordinada.

- Que la comunicación institucional informativa para la extensión en la Presidencia y en menor medida en las facultades (siempre en forma dispar), es decir los dispositivos y productos orientados a informar a la comunidad universitaria y a la comunidad en general, de la dimensión y evolución de la UNLP y de las actividades y sucesos que marcan su perfil y aporte a su medio; tuvieron un vigoroso desarrollo durante el período que abarca la investigación, apuntalado por el notable crecimiento y desarrollo actual, de los dispositivos comunicacionales de soporte digital.

- Que la comunicación participativa en la Presidencia puede ordenarse en tres canales diferenciados: la planificación, la gestión y la verificación y eventual revisión del proceso de desarrollo institucional; y que las facultades muestran una intensa actividad institucional de participación, basada en el funcionamiento de las comisiones y plenarios de los consejos académicos y en las reuniones y talleres de áreas y claustros; aunque no se registran planes participativos que convocaran talleres de discusión, ni dispositivos formales permanentes de consulta de opinión.

## CONCLUSIONES<sup>203</sup>

El siglo XX tuvo como característica determinante la explosión demográfica en el mundo, la ‘urbanización’ de la población y una impresionante aceleración en los procesos tecnológicos, en particular los comunicacionales; que condicionó fuertemente el desarrollo social, dando un nuevo alcance a la dimensión cultural y a las cuestiones de política y poder de las instituciones, y modificando en consecuencia los métodos de planificación y gestión del desarrollo comunitario y de sus instituciones y sus estrategias comunicacionales.

El pensamiento moderno, cartesiano e iluminista, dominante en la primera mitad del siglo, visualizó al mundo como una totalidad esencialmente ordenada y a los procesos de desarrollo de la sociedad y de sus instituciones, desde una visión de ‘certidumbre’ en el futuro, homogéneo y previsible, como resultado de una suma de tendencias y decisiones.

Es durante la segunda mitad del siglo, con la mencionada aceleración de los procesos tecnológicos y una ‘saturación’ demográfica del territorio urbano, cuando surge como alternativa sustituta y consecuente el pensamiento posmoderno, de un sujeto crítico, que visualiza al mundo ya no como una totalidad, sino como un número ilimitado de modelos de orden, cada uno de los cuales generado por un conjunto relativamente autónomo de prácticas comunitarias. Y comprende en consecuencia, a esos procesos de desarrollo desde una visión de ‘incertidumbre’, en la que se consolida la pluralización de los discursos contextualizados por la comunidad y la tradición, que postula el carácter local de la verdad, el juicio y el gusto.

Precisar la posición de un conjunto de variables contextuales, tales como la globalización, la cultura, el desarrollo institucional y comunitario, el empoderamiento social y la política, planificación, gestión y comunicación institucional; que consideramos centrales durante este proceso, descubriendo la coincidencia y convergencia de su evolución hacia un estado de la cuestión da el marco necesario para ubicar en su medio al objeto de estudio.

1. La globalización, como etapa actual de un largo proceso de mundialización iniciado en el siglo XVI con las colonizaciones y acelerado a fines del siglo XVIII, con la Primera Revolución Industrial, comienza en los inicios de la década del setenta del siglo XX, en un marco social definido inicialmente como sociedad ‘posindustrial’, mutado luego como ‘de la información’, ‘tecnológica’, ‘del conocimiento’ y finalmente configurado en la década del

---

<sup>203</sup> Las conclusiones recogen los resultados de cada capítulo en un punteo continuo que se organiza en cuatro apartados, con una síntesis final que los integra.

noventa como sociedad 'red', a medida que el ritmo que imprimía la evolución tecnológica a las transformaciones era cada vez mayor.

En estas cuatro décadas y a un ritmo impuesto por este proceso, las comunidades y sus organizaciones debieron adaptar sus pautas culturales a las nuevas prácticas, en un contexto en el que las marcadas asimetrías territoriales en el resultado de los procesos de búsqueda de mejora de la calidad de vida y evolución institucional, y sus consecuencias de incertidumbre, inestabilidad, fragmentariedad y marginalidad, incentivaron la búsqueda del desarrollo comunitario a partir de integrar a los factores económicos, aspectos políticos, sociales, culturales y ambientales basados en la versatilidad y el talento comunitario, configurándose nuevas formas del territorio social, dadas por alianzas y afinidades culturales, que descentraron la figura del Estado tal como se venía configurando, consolidaron integraciones regionales y reafirmaron las identidades comunitarias.

Las tecnologías de gestión del conocimiento, de la información y de la comunicación, pasaron a ser elementos fundamentales para la redefinición del contrato social y de las instituciones, influyendo directamente en los procesos de 'resignificación' mediante los cuales la trama de la mundialización, adquiere un sentido para cada comunidad.

En términos socio culturales, el proceso de globalización consolidó ese asunto a partir de permitir que los pueblos y las estructuras sociales que anteriormente habían estado más bien apartados entre sí, ahora interfieren cada vez más en las condiciones de vida mutuas, física y materialmente y acrecentar el flujo directo de cultura, de significados y de modos de expresión. Si bien se acentúan la progresiva unificación planetaria y la homogeneización de los modos de vida; también se multiplica la producción de nuevas formas de heterogeneidad y el pluralismo que resulta de la emergencia de identidades transnacionales.

Esta difícil convivencia entre semejanzas y diferencias, entre lo singular y lo universal, entre la inclusión y la exclusión, entre la pluralidad de las culturas y las fuerzas del mercado mundial y también entre las distintas formas de concebir lo universal; se reconoce en una estructura social global, pero con experiencia local, tanto en sentido territorial como cultural, que estructura la producción, el consumo, la comunicación y el poder.

2. La década del setenta -por las mismas causas- también marca el inicio de un proceso de revalorización de la cultura que se acelera a partir de la década del noventa, como abarcativa del conjunto de procesos sociales de producción, reproducción, transformación, circulación y consumo de la significación en la vida social, imbricada con todas las prácticas sociales, como la suma de sus interrelaciones; sobre la base de una creencia común en la

sinergia obtenida al dar y recibir de los demás, que permite la comunicación entre diferentes culturas sobre la base no necesariamente de valores compartidos, sino de compartir el valor de la comunicación; reconociéndola como una fuerza creativa que le permite a un grupo social asumir y hacer frente a los cambios impuestos y necesarios para buscar la oportunidad de progresar en forma sostenible, en un pie de igualdad y equidad endógena y exógena en el contexto global descrito.

Sin embargo, si asociamos el alcance de la dimensión cultural a la sociedad red, se han elaborado enfoques de la transnacionalización de la cultura que se preocupan de restituirle su carácter de proceso de interacciones múltiples en un asunto multicultural que se transforma, se interpenetra y se mezcla con otras culturas; en el que la constante novedad, la complejidad y la incertidumbre, son fenómenos predominantes del nuevo paradigma cultural.

3. Estas nuevas significaciones en la vida social, que interpretan la dimensión cultural como hábito colectivo que interactúa con los sectores clave del desarrollo; y el capital social como bien colectivo, cuya acumulación podría constituir la médula de una estrategia sostenible de desarrollo humano; se inician como desafíos asumidos por las comunidades desde los enfoques participativos horizontales de la década del setenta, sumados al debilitamiento progresivo del Estado, se consolidan en la década del noventa, y alcanzan plena vigencia actual; adquiriendo la forma de empoderamiento social, para lograr una mayor libertad de expresión y el acceso a una mayor pluralidad de fuentes de información, así como a canales de representación y reparación de situaciones injustas; vinculando directamente a la democracia, con la cultura y con el empoderamiento social.

4. La legitimidad y sostenibilidad de las decisiones políticas, ya no dependen necesariamente de 'la verdad', sino de la competencia para imponerlas como verdaderas. La idea, el argumento y la lógica de las decisiones se miden con la vara del consenso y pasan a depender, en un proceso de subjetivación del poder que se inicia en los noventa pero que hoy sigue evolucionando; mucho más del acuerdo que del acierto; en gran medida de las creencias de la gente, de su capacidad de aceptar las reglas o, en caso contrario, de su voluntad para resistirlas, y de 'la opinión', como único fundamento social de la nueva certidumbre, que se suma a la alianza entre 'el poder' y 'el conocimiento' como forma de darles sustento, transformándose en el nexo más fuerte para direccionar el vínculo entre 'el conocimiento' y 'la política' y ponerlo al servicio de la sociedad / comunidad.

Por eso, la producción social o colectiva de las decisiones a partir de la participación de la comunidad en los procesos de planificación y gestión de su desarrollo se transforma en una condición básica, no porque ejercer su voluntad garantice el acierto o el éxito en la decisión, sino porque el proceso de formación de esa voluntad, refuerza con su respaldo el desarrollo de la gestión e involucra al conjunto social en la responsabilidad de haberla tomado. Estas decisiones colectivas como propuestas de cambio, no son sostenibles si no se adhieren a una utopía universal por la igualdad y la representación, por el desarrollo y la democracia; pero justificando la democracia no por el reconocimiento de las mayorías – porque éstas obtienen el consenso por la fuerza del propio número-, sino por la posibilidad y la necesidad de garantizar la expresión y el reconocimiento de todos, incluyendo las minorías.

5. El concepto tradicional de desarrollo fue fundamentalmente económico y surge en la segunda posguerra fundamentado sobre el trípode abundancia de recursos naturales, en particular energéticos, aumento de la productividad del trabajo, y presencia del Estado de Bienestar. Es en la década del setenta cuando, acompañando los inicios de la globalización y sus previsible consecuencias, incorpora entre sus objetivos el combate a la pobreza, el desempleo y la desigualdad. Esta corriente se profundiza en la década del ochenta con la promoción del desarrollo autodependiente ‘a escala humana’ y es en la década del noventa, ya con el vértigo producido por la velocidad de los cambios mundiales, pero también con la consolidación de los procesos de resignificación cultural y empoderamiento social, cuando se incorporan variables intangibles al concepto de desarrollo, como la paz, la economía, el medio ambiente, la justicia y la democracia; que reconocen el valor de la subjetividad colectiva en el proceso y la importancia endógena del desarrollo y su estrecha asociación con la cultura local y sus valores.

Finalmente, la sociedad contemporánea se orienta hacia un estilo de desarrollo endógeno, sistémico, sinérgico, inclusivo y sustentable para la transformación de las comunidades y sus instituciones públicas; que busca la conservación ambiental, el crecimiento económico, la identidad cultural, la transparencia política y la equidad social, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes actores de las comunidades y sus organizaciones, en donde el progreso duradero depende de la tolerancia y el respeto de los derechos humanos y de la participación efectiva de los ciudadanos en los asuntos públicos.

6. La planificación del desarrollo de las instituciones públicas en el siglo XX se encontró asociada a las escuelas de planificación del desarrollo social y consecuentemente territorial. La velocidad en la evolución del proceso tecnológico, demográfico y urbano en el período

fue de tal significación para la humanidad, que comprometió, en la búsqueda de respuestas, tanto a las comunidades y a sus territorios como a sus organizaciones públicas y privadas, en tanto organizaciones sociales.

Desde los inicios del siglo hasta ya instalada la Guerra Fría en un mundo de poderes divididos y modelos contrastados, el pensamiento moderno, visualizó al mundo como una totalidad esencialmente ordenada y a los procesos de desarrollo desde una visión de ‘certidumbre’ en el futuro como resultado de una suma de tendencias y decisiones. La planificación del desarrollo adopta en el período, perfiles indicativos, dirigistas o intervencionistas del Estado, según la circunstancia histórica de las sociedades, pero siempre desde una visión instrumental, normativa, ‘ordenadora’ y en occidente, promotora.

En los sesenta se asume oficialmente la planificación del desarrollo en América Latina, aún normativa y positivista, pero es en la década del setenta, cuando se genera una posición alternativa, que se identificó como planificación estratégica situacional, apuntada y utilizada fundamentalmente en la gestión pública para encontrar una síntesis dialéctica entre planificación, gestión y política, que propone un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a intereses de grupos en pugna, cada uno con planes propios, de modo que el planificador es parte de alguna fuerza social, para la cual el objetivo de la planificación se inscribe claramente en el marco de la lucha por el poder.

En la década del ochenta, cuando nace el pensamiento posmoderno que comienza a visualizar al mundo ya no como una totalidad, sino como un número ilimitado de modelos de orden, cada uno de los cuales es generado por un conjunto relativamente autónomo de prácticas; y a los procesos de desarrollo desde una visión de ‘incertidumbre’; la planificación estratégica situacional evoluciona hacia la planificación estratégica participativa.

La planificación estratégica participativa, acompaña la evolución del alcance de las dimensiones culturales y sociales en las cuestiones del desarrollo endógeno y sustentable, delineándose como un proceso de reflexión y acción de los grupos sociales que, mediante el desarrollo de sus capacidades estratégicas<sup>204</sup> en la búsqueda de una síntesis dialéctica entre planificación, gestión, política y comunicación, se proponen el progreso colectivo por medio de la interpretación del contexto donde se insertan y de los escenarios que pueden

---

<sup>204</sup> Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos estamos refiriendo al desarrollo de las competencias individuales y colectivas, a la flexibilidad de las estructuras, al cambio en la naturaleza de los procesos de acción y a la modificación de los comportamientos. En síntesis, a la cultura del cambio.



constituir su evolución y por medio de la investigación y la construcción de posibles caminos para lograr su cumplimiento.

La noción de planificación se resignifica como holística y sistémica en términos 1º) de contexto, a partir de volverlo inseparable del objeto de estudio; y 2º) de relaciones, a partir de comprender las partes desde la organización permanente del conjunto como una red de interrelaciones, donde los procedimientos se revisan a partir de un aprendizaje social basado en la experiencia colectiva -referida al pasado- pero también en su intuición – referida al futuro- y donde ese grupo social se reconoce en su propia cultura, es decir con una forma particular de entender y accionar en su propia realidad.

El proceso prospera originalmente en EE UU y Europa (fundamentalmente en España) concebido en ese momento para la mayor captación de recursos exógenos, pero que avanzó en la década del noventa, hacia una mayor atención a las condiciones de competitividad de las economías locales y al potencial de desarrollo de los recursos endógenos, ahora sí con una difusión generalizada de estas prácticas en América Latina y Argentina.

7. El concepto de gestión de las organizaciones afrontó un largo proceso evolutivo que terminó incluyendo el concepto de administración en un alcance integral más complejo y que comienza en los albores del siglo XX, en plena segunda revolución industrial y consecuente internacionalización de los flujos de intercambio y aceleración de la urbanización de la sociedad, y hace su síntesis en los inicios del siglo XXI, cuando la revolución ya no es industrial sino tecnológica, en particular comunicacional, el intercambio es on line y en red en una economía globalizada, y la sociedad no sólo es definitivamente urbana, sino que avanza en los mecanismos de concertación y participación en la toma de decisiones en las organizaciones públicas, de particular pertinencia para nuestra investigación.

En las primeras décadas del siglo XX se inicia la escuela clásica de la administración como una tarea consistente en interpretar los objetivos de la organización y traducirlos en acción institucional mediante previsión, organización, mando, coordinación y control de todas sus actividades; que termina evolucionando y consolidándose en su segunda mitad, como un proceso de planificación, organización, dirección y control de actividades y el empleo de recursos, espacios, tiempos y capacidades humanas; con el propósito de alcanzar con eficacia y eficiencia, las metas establecidas por una organización.

En ese período, la gestión, al igual que la planificación tradicional adquiere una identificación con los procedimientos de la administración clásica posicionándose desde una orientación instrumental y pragmática, como un conjunto de acciones contenidas en un plan, destinadas a formular, ejecutar y evaluar una serie de procedimientos jerarquizados para alcanzar objetivos específicos.

En las décadas del sesenta y setenta, cuando las organizaciones perciben –como mencionáramos- que se desenvuelven en un contexto caracterizado por la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante, el proceso avanza hacia la escuela gerencial –sumando a la administración por objetivos, en tránsito hacia una visión más compleja de la gestión-, que evoluciona hasta hoy y que le incorpora a los aspectos técnicos del taylorismo, humanos del behaviorismo y sociales de la escuela sociológica (todos pasos en la evolución de la escuela clásica); aspectos que integran a la política, la información, la decisión y la estrategia como conceptos y con ese marco, estudia la interacción e interdependencia de cinco variables principales: tareas, estructura organizacional, personas, tecnología y ambiente externo, hacia la gestión.

Ya en la década del noventa, la gestión de las organizaciones contiene a la administración en su complejidad, en particular la gestión pública, reconoce como variables que la componen en forma holística a la estrategia, la estructura, la cultura y los comportamientos; y en línea con todo el proceso evolutivo descrito, ensancha su significado y se consolida como un ámbito de creación inherente al ser humano que busca ordenar sus acciones hacia un propósito determinado, basándose en un conjunto de principios que se suman a los de coordinación, eficiencia y eficacia; tales como participación, creatividad, contingencia, equidad, sostenibilidad, sistematicidad, flexibilidad, complejidad sinérgica, pertinencia, consistencia y coherencia.

En la gestión pública institucional, esta posición re-significa además el concepto de planificación como proceso contenido en el ámbito de la gestión y simultáneamente, como proceso que materializa la gestión, produciendo asociaciones entre la sociedad y el Estado y generando nuevos enfoques como la ‘gestión asociada’ y la ‘gobernanza’.

También permite redescubrir y revalorizar la política al legitimarla en la gestión a partir de reconocer que hacer política es optar entre bienes públicos igualmente valiosos y que la decisión responde a juicios de valor, interés, oportunidad y otros que deben ser siempre discutidos en la esfera pública. Gestión, planificación y política comienzan a ser elementos convergentes en el desarrollo de las instituciones y en la complejidad que genera su sinergia

demandan de la comunicación como un componente imprescindible para que el proceso se vuelva sistémico.

8. La comunicación en la evolución de los procesos contemporáneos de desarrollo de la humanidad, se transformó en la variable, el mecanismo y la herramienta, emblemática y paradigmática de la globalización, en tanto dominante del espacio y del tiempo, en un doble alcance, el de la integración y el de la preservación de valores y cultura, a partir de las relaciones humanas; y un doble significado: la comunicación física o material que se refiere al transporte y participa en la organización física de la sociedad, y la comunicación psíquica, verdadero agente de la propia organización social, que comprende los símbolos y todos los dispositivos que permiten su conservación y su transmisión.

Sin embargo, la planificación en comunicación en América Latina, que comienza en la década del ochenta, establece un debate con el modelo clásico mecanicista que, entre otras críticas, acentuaba el papel del emisor; proponiendo un modelo comunicacional polivalente y multidireccional mirado desde la cultura, es decir de las mediaciones más que de los medios, y desde un receptor, capaz de resemantizar los mensajes de esos medios, el que pasa a tomar una dimensión cultural propia, en cuanto al significado que le da al mensaje y la valoración que hace de esos medios, en un espacio convergente y sinérgico con los procesos de participación creciente que venimos analizando.

Se relativiza la homogeneización del mensaje en la comunicación de masas, volviéndose polivalente y el concepto de 'público' es sustituido por el de 'públicos' con intereses propios y diferentes y la comunicación se involucra en tres campos estratégicos: el orden o estructura internacional de la información, el desarrollo de las tecnologías que fusionan las telecomunicaciones con la informática, y la mencionada comunicación participativa o alternativa, que adquiere una dimensión propia en el desarrollo de las instituciones públicas, pertinente a nuestro objeto de estudio.

La 'comunicación institucional', pasa a ser un espacio interdisciplinario y transversal en el cual, la multiplicación de los riesgos en el proceso de transición hacia el modelo de gestión global, ha llevado a que la función 'comunicación' sea considerada un instrumento de la gestión estratégica que tiene que estar alineada con la política de la organización y es fundamental a la hora de planificar las acciones.

A los efectos de entender que la complejidad de las variables que componen la comunicación institucional en un proceso de planificación y gestión participativa para el desarrollo de instituciones y también comunidades, involucra y exige diferentes miradas de

la comunicación, que articuladas componen un modelo único; es que proponemos organizar el propio proceso de planificación y gestión de la comunicación en cuatro componentes generales: Una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la imagen institucional; una comunicación informativa que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

La comunicación organizacional se remite al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido sus objetivos; teniendo en cuenta las diversidades culturales existentes e integrando las posibilidades de incertidumbre, riesgo, inestabilidad, informalidad y cambio en los modos de comunicación y organización. La comunicación organizacional es la resultante de la interacción de cuatro variables básicas: cultura, comportamientos, estrategia y estructuras, que permiten entender el funcionamiento de una institución como sistema, proponer y gestionar un cambio.

La comunicación corporativa, se constituye en un elemento comunicacional devenido de un proceso semiótico, –espontáneo, artificial o mixto–, de importancia estratégica para la planificación y gestión de las instituciones públicas; y en ese caso, una actividad conciente, regular y voluntaria de construcción de un discurso de identidad, basado en su realidad y en sus objetivos y voluntad de transformación; que motiva en su contexto una lectura determinada o interpretación que la sociedad o diversos sectores de la comunidad hacen de esa institución. La comunicación corporativa refleja una imagen institucional a partir de la interacción de cuatro variables básicas: realidad, identidad, comunicación e imagen.

La comunicación informativa es el resultado de recuperar, registrar y procesar una serie de datos dispersos para convertirlos en pistas, indicios o indicadores, en algo con sentido y remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados. Informar significa ‘enterar, dar noticia de una cosa’. En un modelo de comunicación informativa para instituciones públicas, se identifican como problemas comunes, la concepción de la comunicación informativa; la carencia de una cultura de la información; la temporalidad de los actores en la institución; la tendencia a la inercia o resistencia al cambio y las relaciones que las instituciones establecen con los medios masivos de comunicación.

La comunicación participativa reconoce lo comunicacional en el ámbito amplio de la reflexión y la búsqueda del enriquecimiento de las prácticas comunicacionales de las personas y los grupos involucrados y no involucrados en el procedimiento desde su cultura; a partir de articular los modos colectivos de interacción y producción de significaciones que afectan las prácticas políticas y sociales en los procesos actuales de globalización económica, tecnológica y cultural; y lo concibe como un componente capaz de adaptarse a los cambios previstos e imprevistos de un proceso de emisión y de recepción - percepción permanente y multidireccional, respetando los códigos de cada uno en la construcción de un consenso, de un sentido común, a partir de múltiples situaciones de comunicación, propias de la vida cotidiana. Las dimensiones más importantes de la comunicación participativa conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta o retroalimentación y dos, el grado en el que una relación de comunicación es también una relación social.

El diseño de la comunicación institucional no debe considerar a ésta como un fenómeno estático, sino como un proceso en el cual una serie de mensajes son estables, recurrentes, pero otros son variables, ocasionales, no previsibles. La sistematicidad en la comunicación institucional es la garantía de un crecimiento armónico a partir de una estructura que se va completando y regenerando durante el desarrollo temporal de la gestión concreta. Los ejes básicos de una estrategia comunicacional en la planificación y gestión estratégica participativa para el desarrollo de una institución o comunidad pasan a ser: la comunicación al interior, con los propios equipos de gestión y con los individuos y grupos de actores de la organización y la comunicación al exterior, con la sociedad en general y con las instituciones relacionadas, públicas y privadas. Entendiendo de esta forma el proceso comunicacional en la planificación y gestión de las instituciones y comunidades, preparar una estrategia comunicacional basada en un diagnóstico preciso del estado de situación y situada en un escenario posible, implica fijar el objetivo general, la política y el discurso básico; definir la imagen institucional aspirada; y diseñar las estrategias de comunicación interna y externa con sus respectivos programas y proyectos y el calendario de gestión comunicacional.

9. En síntesis, la evolución de las grandes variables analizadas: globalización, cultura, desarrollo, empoderamiento social y política, planificación, gestión y comunicación institucional, nos permiten identificar, en la coincidencia y convergencia de su evolución hacia un estado de la cuestión, un conjunto de comportamientos, determinantes para situar a nuestro objeto de estudio, en los que podemos observar:

- Que las variables mencionadas muestran un origen coincidente en la década del setenta, cuando nace la globalización, con la multiplicación generalizada de los avances tecnológicos y el crecimiento demográfico descontrolado, y una aceleración de su evolución reactiva, también coincidente en la década del noventa, que continúa y culmina en el período en el que se sitúa nuestro objeto de estudio.
- Que existe una necesidad convergente en la teoría y práctica de los procesos de desarrollo comunitario e institucional, de articular la política, planificación, gestión y comunicación, con una condición sinérgica de sus avances a partir de vincular estas variables a la cuestión socio-cultural, el empoderamiento social creciente y la participación como método.
- Que no obstante, todavía la política y la gestión son componentes acotados o al menos desbalanceados, en la formación de referentes y equipos que están al frente de comunidades e instituciones públicas, y la idea de planificar un proceso de desarrollo comunitario o institucional, definiendo objetivos y estrategias para alcanzarlos, fijando prioridades y controlando sistemáticamente su evolución a partir de un gerenciamiento riguroso y del seguimiento de indicadores prácticos y perceptuales, tiene aún una participación menor (y casi inexistente si se trata de basar el plan en la conducción de un proceso de participación que signifique articular y armonizar los intereses genuinos, pero muchas veces solapados y contrapuestos, que conviven en cualquier comunidad).
- Que se consolida como hipótesis firme, que la pata más corta de la mesa en la que se asienta el desarrollo de comunidades e instituciones públicas es la comunicación, interna y externa (que a lo sumo avanza hasta la información), ya que sus cuadros directivos aún no consideran a la comunicación como un componente estratégico clave para el efectivo avance y la validación del proceso de gestión.
- Que la implementación de los procesos de planificación estratégica y gestión participativa comunitaria e institucional vinculados a esta articulación, generalizados en la década del noventa, se anticipan como reveladores pero aún con escasos elementos para poder verificarlos y realimentarlos. Se verifica que recién comienza a generalizarse el conocimiento transdisciplinar de desarrollos metodológicos de planificación estratégica participativa de comunidades e instituciones, con el rigor, apertura y tolerancia necesarios para su sustentabilidad en el proceso histórico.

*RIGOR en la argumentación, tomando en cuenta toda la información disponible, como la mejor barrera contra toda posible distorsión. APERTURA implica aceptación de lo desconocido, lo inesperado y lo impredecible. TOLERANCIA significa un reconocimiento al derecho a existir que tienen las ideas y verdades opuestas a la nuestra (Declaración Transdisciplinaria, 1994: art.14).*

- Que recién comienzan a sacarse las primeras conclusiones sobre la gestión de ese proceso, en el que “...todo tema susceptible de ser objeto de análisis histórico debe partir de un conocimiento plural y exhaustivo de las diversas teorías y métodos...” (Prat Sedeño, 2003: 1), por lo que es necesario partir del axioma de que la historia es fruto de quien la interpreta y que la forma de interpretarla en uno u otro contexto dotará unas mismas fuentes de distintos significados.

- Y que ciertas orientaciones del hacer aprendidas en la trayectoria aún deben consolidarse: Los actores clave en su desarrollo tienen una formación cultural incipiente e incompleta para protagonizarlas y no se diseñaron ni se articularon totalmente los dispositivos y tecnologías necesarias para el desarrollo óptimo de todo el proceso, incluyendo las comunicacionales. En todo caso, la primera década del siglo XXI se perfila como la de la observación y la crítica, así como la de la verificación y el ajuste necesarios para la retroalimentación del ciclo.

\*\*\*

La educación superior contemporánea y en particular las universidades tuvieron un desarrollo explosivo en las décadas finales del siglo XX, caracterizadas por aspectos que no son controlables, impulsado por múltiples dimensiones culturales, en las que se advirtió en todo el mundo un gran crecimiento de la cantidad de alumnos que acceden a la educación superior. Como ya pudimos observar, los factores que promovieron ese proceso, fueron el crecimiento demográfico, la urbanización de la sociedad, la aceleración de los avances en ciencia y tecnología, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, además de otros cambios particulares como el ingreso de las mujeres al mercado laboral, la generalización y expansión gradual de la educación básica y pre-universitaria, el desarrollo de una cultura juvenil, el movimiento de adultos para adquirir nuevas calificaciones, certificaciones y oportunidades de trabajo, las nuevas y consecuentes capacidades requeridas por la industria y los servicios modernos, el crecimiento económico de algunos países históricamente postergados y la certeza generalizada de que el desarrollo va asociado a la educación superior y de que la formación universitaria y el crecimiento científico – tecnológico son indispensables para producir cambios sociales, culturales, políticos y económicos.

En este período, “la Universidad ha pasado a ocupar un papel tal vez más destacado que en cualquiera otra época de la historia” (Hübner Gallo, 1963) y “si bien quizá todavía no sea posible pensar en la educación superior como un sistema global, existe una importante convergencia entre las universidades del mundo y los sistemas de educación superior” (Altbach y Davis, 2000, 22). Sin embargo, en la convergencia contemporánea de los distintos tipos históricos de universidad, “a grandes líneas observamos en la actualidad dos modelos de educación que se enfrentan: el neoliberal, que conduce a una educación en destrezas y habilidades técnicas para producir una profesionalidad pragmática: empiristas de la sociedad de mercado. Y el modelo humanista, cuyo paradigma es la educación en valores, que ve las humanidades no sólo como disciplinas, sino como formación básica y ética que oriente los saberes específicos y forje un ‘profesional social’ ” (Rojas Mix, 2006: 18). En el medio de estos dos extremos se producen múltiples variables que incluso los articulan.

En América Latina, estos modelos se entrecruzan y potencian en la educación superior, acentuando las contradicciones generales que conviven en nuestra sociedad. Por ejemplo, la vigencia de las más encendidas luchas reivindicatorias de la ‘paleoizquierda’ universitaria, no sólo por intereses universitarios, sino por políticas generales de cambio para nuestros países; que reemplazaron el debate en el ámbito de la universidad pública por las tomas de facultades, la interrupción permanente del funcionamiento institucional y muchas veces la violencia y la agresión en la relación cotidiana; en reiteradas oportunidades llevaron a la universidad pública –gratuita en la Argentina- a crisis tales que vaciaron sus aulas de alumnos, propiciando claramente el crecimiento de una universidad privada, portadora de modelos diferentes o en el mejor de los casos con acentos diferentes en el modelo de educación ‘buscado’, inclusivo, promotor de una movilidad social ascendente; y al servicio incondicional de la sociedad y del desarrollo del país.

En términos generales, no obstante, los objetivos de la educación formal parecieran orientarse a la formación de analistas simbólicos que, en lugar de poner el acento en la transmisión de la información, busque promover la reflexión, el discernimiento y la interpretación. El debate plantea que el proceso formativo se enriquece si “se enseña a ‘profundizar’ en la información, a plantearse por qué se seleccionan ciertos hechos, por qué se los considera importantes, cómo deben ser interpretados y cómo se los puede contrastar y rebatir” (Donini y Donini, 2004: 305).

Para situar nuestro objeto de estudio en ese contexto, definido por la vigencia específica del debate y por las posibilidades que otorga el medio; la investigación precisó las



características consecuentes del proceso evolutivo de la educación superior desde sus albores, las preocupaciones contemporáneas en el tema, sus tendencias y sus desafíos:

**10.** La educación en sí, nace cuando nace el hombre. Los conocimientos, la información y la educación existen muchos años antes que se formara la institución conocida como Universidad, aunque ésta es una de las instituciones con más antigüedad de las que ha perdurado a lo largo de la historia.

La evolución de la institución universitaria, teniendo en cuenta sus antecedentes asiáticos y europeos, aún en los confines de lo que reconocemos en ese momento histórico como el mundo civilizado –India, China y las civilizaciones del Mediterráneo (Egipto, Grecia, Roma y el imperio árabe); su consolidación en el occidente europeo en la universidad medieval y escolástica del siglo XII al XV (con fuerte influencia de la Iglesia y en la que la Teología, el Derecho y la Medicina ocupaban en forma excluyente el lugar de las profesiones y las Artes y la Filosofía las acompañaban como propedéuticas); la universidad del renacimiento humanista, del siglo XVI y XVII; la universidad liberal de la Ilustración del siglo XVIII, la universidad referida a los Estados europeos expansionistas del siglo XIX (en un período turbulento de tránsito entre la primera y la segunda revolución industrial), en sus versiones inglesa, francesa y alemana y aún la síntesis holística que produce Ortega y Gasset en la primera mitad del siglo XX, son reflejo de su territorio, de su tiempo y de su cultura, pero además, construyen los pasos fundamentales en la historia de la educación superior y definen en su evolución, los aspectos fundamentales de la universidad contemporánea en el mundo.

**11.** En el análisis de la evolución histórica de las universidades pueden identificarse al menos tres períodos entendidos como verdaderas ‘revoluciones académicas’, por la gran transformación institucional que impusieron en las actividades de generación, transmisión y utilización del conocimiento avanzado, en los más de ocho siglos de universidad y que nos interesan por su diferente gravitación en nuestro objeto de estudio:

La primera revolución la produce el propio origen occidental de las universidades en el apogeo del período medieval, a partir de: 1) El redescubrimiento por los europeos, a través del Islam, de la cultura de la Antigüedad, lo cual dio lugar a que a partir del siglo XII se formalizaran las instituciones universitarias (Kuhn, 1985). 2) El cambio cultural expresado por las formas de pensar y de enseñar que conforman la escolástica basada en la dialéctica en tanto ‘ciencia del razonamiento’ 3) La afirmación del poder ideológico de la Iglesia en la Cristiandad de Occidente (Arocena y Sutz, 2001). Y 4) El surgimiento de la ciudad

medieval como fenómeno específico (Pirenne, 1992), en el que “la organización universitaria del siglo XIII marca la integración de la vida intelectual a la vida de la ciudad” (Le Goff, 1965).

La segunda revolución la produce la idea alemana del siglo XIX de incorporar la ciencia y la investigación a la enseñanza universitaria, que consistió esencialmente en la gran transformación que supone vincular la generación de conocimientos con su transmisión al más alto nivel, como dos aspectos de una misma tarea realizada por la misma gente en la misma institución. “En ocho siglos de vida universitaria en el mundo occidental, desde las Bolonias y París del siglo XII hasta las Stanford y Tokio del siglo XX, ningún otro cambio se puede comparar con el surgimiento y desarrollo de la moderna universidad de investigación.” (Clark, 1997: 9).

La tercera revolución la produce la Reforma Universitaria de 1918 en Córdoba<sup>205</sup>, Argentina, que significó la erradicación de la Teología<sup>206</sup> y la introducción, en lugar de ésta, de directrices positivas, la ampliación y diversificación de las modalidades de formación profesional; el intento de institucionalizar el cogobierno de la universidad por sus profesores y estudiantes; la implantación (más verbal que real) de la autonomía de la universidad referente al Estado; la reglamentación del sistema de concursos para el ingreso a la carrera docente y en general, una mayor democratización de la enseñanza (Ribeiro, 1971); a las que se suma una serie de conquistas que rematan con la ‘misión social de la universidad’, incorporando la Extensión Universitaria. Esta figura le dio forma y fundamento al modelo de universidad contemporánea que condiciona nuestro objeto de estudio hasta nuestros días.

**12.** La Universidad en América Latina nace como institución colonial al servicio tanto de la Iglesia como de la Corona, en la que la iglesia cumple un rol gerencial central y excluyente durante tres siglos, hasta la emancipación, formando a la elite criolla clerical y en sus últimos tiempos, también a la dirigente. Evolucionaba como institución republicana en el siglo XIX, poniéndose al servicio del Estado y formando a sus elites dirigentes; recién en el

---

<sup>205</sup> No se registra en el siglo XX otro movimiento generado en las universidades, de tamaño significación e influencia. El desarrollo contemporáneo de la educación superior en Asia, África y Oceanía transcurrió con importantes esfuerzos para poder ‘popularizarse’ y salir del modelo de ‘elite colonial’, avances conseguidos a partir de la evolución política y social de los Estados y en Europa, cuna de la universidad occidental, el período transcurrió entre las guerras mundiales de las que fue escenario y la posterior ‘guerra fría’. El ‘Mayo Francés’ del 68, por ejemplo, a pesar de su magnitud, no tuvo repercusión continental en el sistema universitario (ni siquiera en Francia).

<sup>206</sup> En Europa, cuna de la Universidad de América Latina, la enseñanza de la Teología se había relativizado como obligatoria ya en el siglo XVII, con la consolidación de los Estados. Sólo sobrevivía en ciertas universidades. En América Latina, sin embargo, a pesar del período de consolidación republicana en el siglo XIX, la fuerte impronta ‘colonial’ del proceso de nacimiento de las universidades, donde la presencia de la iglesia fue determinante, hizo que la obligatoriedad de su enseñanza perdurara, desfazándose del rol que la propia sociedad le daba a las universidades.

siglo XX se transforma en un instrumento de movilidad social e integra a la ciencia, poniendo paulatinamente la producción de conocimientos al servicio del desarrollo nacional y del progreso social, aunque aún despliega un perfil marcadamente profesionalista; y evoluciona en el siglo XXI hacia la integración regional y la internacionalización, asimilando el proceso de globalización como contexto potenciador de su aporte.

13. En ese contexto, la Universidad en la Argentina se afianza y evoluciona durante el siglo XX, fundamentalmente a partir de la Reforma de 1918, pero es el reflejo de la inestabilidad democrática del país, plena de golpes militares y gobiernos de facto, confirma su perfil reformista recién en la década del sesenta, el que se ve interrumpido por casi veinte años, por una época dolorosa de represión e intervención de las instituciones, que culmina con el actual proceso democrático, iniciado hace veinticinco años, período en el cual se afianza el actual modelo de universidad argentina y su rol en la región, que involucra el objeto de nuestra investigación.

14. Como síntesis del análisis de la evolución histórica de la universidad, podemos afirmar que la universidad, como institución que resume el desarrollo y la transferencia de conocimientos y co-protagoniza los diferentes aspectos de la evolución cultural de la sociedad, es un fenómeno históricamente europeo y latinoamericano que se desarrolla desde el siglo XII y XVI respectivamente. Sin embargo, en el resto del mundo aparece con fuerza en el escenario del siglo XIX, producto de la expansión colonial europea posterior a la primera revolución industrial, se generaliza en forma explosiva en el siglo XX, en particular en el período que analizamos y denominamos de globalización, a partir de la década del ochenta y que aún está vigente y tiende a integrarse en el siglo XXI.

15. El documento contemporáneo más importante para la reflexión y la defensa de la educación superior en el mundo es, hasta el momento, la primera Conferencia Mundial sobre Educación Superior, organizada por la UNESCO en París en 1998. Plantea que las respuestas de la educación superior a un mundo en constante cambio, caracterizado por una demanda masiva de educación superior, deberían guiarse por cuatro consignas: *pertinencia, calidad, internacionalización o cooperación interuniversitaria y acceso*; planteando que la igualdad de condiciones para el acceso y permanencia en los estudios deben estar basados en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes.

Con ese marco de referencia define una serie de características necesarias para el desarrollo del proceso educativo y condiciona la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, de la investigación y de la vinculación social de la educación superior, a un financiamiento suficiente por parte del Estado, a una autonomía real de las instituciones para manejar sus asuntos y al desarrollo de competencias de gestión eficaces, que exijan a la universidad, la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas; aspecto de particular relevancia para nuestra investigación.

Esa condición es profundizada en el plano de los sistemas y las instituciones, donde considera especialmente que los Estados deberán garantizar contar con un plan que defina su objetivo, misión, estrategias y prioridades; considerando 1) el respeto a la ética, al rigor científico e intelectual, al enfoque multidisciplinario y transdisciplinario, al acceso, a la calidad y a la pertinencia; 2) el desarrollo sostenible de la sociedad; 3) la articulación en la tarea docente de la enseñanza con la investigación y la extensión; 4) la orientación, la integración, la asociación con el mundo del trabajo y el apoyo a los graduados; 5) la calidad de las normas institucionales; y 6) la promoción y desarrollo de la investigación y la generalización de las nuevas tecnologías. Al igual que el párrafo anterior, este es un punto de especial interés para nuestra investigación, pues un documento de tamaña trascendencia refiere por primera vez en forma específica a la planificación estratégica institucional como una herramienta indispensable para el desarrollo de las instituciones para la educación superior, en particular, las universidades.

**16.** Sin embargo, el documento contemporáneo más importante de promoción de la integración regional de la educación superior que aún hoy influye en las distintas regiones del mundo es la Declaración de Bolonia de los Estados de la Unión Europea, firmada en 1999, en la que éstos se comprometieron a encarar reformas concretas en sus universidades con el objetivo de “compatibilizar los sistemas universitarios mediante la adopción de un sistema de títulos comparable entre países; establecer estructuras de carreras en dos ciclos de formación (grado y posgrado, este último con dos posibles niveles consecutivos de master y doctorado); facilitar el reconocimiento de los títulos y estudios cursados en la región; promover la movilidad de los estudiantes y establecer sistemas de aseguramiento de la calidad en instituciones y carreras” (San Martín, 2005: 253).

Las líneas de desarrollo de la educación superior que promueve ese documento se pueden sintetizar en los siguientes aspectos: “Primero, los sistemas y las instituciones necesitan ‘pensar en lo global y actuar en lo local’ a fin de fomentar la internacionalización al tiempo que toman en consideración las necesidades y las diferencias regionales. Segundo, la

integración de los cambiantes intereses y necesidades externos es cada vez más importante y requerirá técnicas para permanecer informado acerca del mercado de trabajo, la economía y otras importantes variables externas. Tercero, las universidades necesitan implementar procedimientos de planeamiento que aseguren velocidad, precisión y destreza. Cuarto, el intercambio internacional y la movilidad serán críticos para que los graduados fortalezcan sus calificaciones e incrementen la sofisticación de 'habilidades blandas' como la sensibilidad intercultural, los idiomas y la adaptabilidad" (Sporn, 2000: 105-106):

Efectivamente, la internacionalización universitaria, en un escenario mundial gobernado por el conocimiento y por la educación permanente, redimensiona sus compromisos transnacionales humanistas, culturales y educativos y también sus compromisos internos, apuntando a la preparación para el cambio basado en la flexibilidad académica y administrativa, en la redefinición de las fronteras disciplinares, en la mayor relevancia de las ciencias y las tecnologías y en un vínculo más intenso con su entorno social para responder a las exigencias del trabajo, el conocimiento y el progreso social (Ruiz Zuñiga, 2000).

17. Son características generales de la educación superior contemporánea, el crecimiento de la matrícula universitaria, la masificación, las nuevas tecnologías, la movilidad estudiantil, la privatización, la heterogeneidad institucional y la búsqueda de la profesionalización académica. Su desafío principal es ensanchar el acceso y la retención, manteniendo un equilibrio entre excelencia, pertinencia, equidad, eficiencia y compromiso social. Se consolidan como referencias, el desarrollo humano sustentable, la educación permanente, la cultura de la paz, la diversidad cultural, el medio ambiente, los derechos humanos y la democracia, la educación en valores y la tolerancia. Y en ese marco, crecen los desafíos de la generación de ciencia y tecnología, de asimilar y promover las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, de la vinculación con el sector productivo, de la internacionalización y de la planificación estratégica y participativa, de la administración transparente y de la gestión eficiente.

18. A las profundas transformaciones contemporáneas ocurridas en las universidades latinoamericanas, que abarcan los espacios local y global, y se expresan en un proceso de masificación, feminización, privatización, regionalización y movilidad, diversificación y segmentación, evaluación y autocrítica y dificultades presupuestarias; se suman como características y tendencias generales de la educación superior contemporánea en América Latina, la autonomía y el cogobierno, la extensión universitaria y la preocupación por los problemas sociales, el mayor desarrollo científico y tecnológico y de transferencia a la empresa y al Estado, la mayor profesionalización docente, el crecimiento del posgrado, una

mejora en los servicios de orientación y contención del estudiante y un mayor acceso a las nuevas tecnologías, aunque aún se mantiene su énfasis profesionalista, la persistencia de la cátedra como unidad docente excluyente -aunque hay una tendencia a revertirla-, y la rigidez de la organización curricular con dificultades de movilidad estudiantil interna y externa. Sus desafíos y expectativas en general, se agregan a las que tiene la educación superior en el mundo y en particular, se traducen en consolidar las tendencias positivas generales, destacándose la búsqueda de una mayor integración regional, una multiplicación de redes que afiancen la internacionalización del sistema y una mayor pertinencia y calidad en la formación de los egresados.

19. Son características generales de la educación superior contemporánea en la Argentina, aunque varias no escapan a aquellas ya analizadas en América Latina, una expansión acelerada de la matrícula, la regionalización e internacionalización del sistema, la importante cantidad de graduados que produce el sistema universitario, el crecimiento de la participación del sector privado en la educación superior, una primacía de la formación profesionalista, una recurrente compartimentación funcional de las unidades académicas, dificultades para la substanciación de los concursos docentes en muchas instituciones, una escolarización amplia y abierta aunque con importantes dificultades de deserción, retraso y fracaso académico, una articulación insuficiente entre los distintos niveles educativos, una insuficiente capacidad, mantenimiento y equipamiento y un aún escaso desarrollo tecnológico de las instalaciones universitarias en general.

La Declaración de Horco Molle del año 2004, sintetiza los desafíos de la universidad argentina, en línea con las preocupaciones de las instituciones universitarias en el mundo y en América Latina; no obstante, el futuro perfil de la universidad argentina que debemos construir se basará en: 1) Su autonomía normativa, administrativa, política, institucional y académica; 2) su autarquía económica; 3) un presupuesto suficiente (vinculado proporcionalmente al PBI, la recaudación tributaria o el gasto público) para estimular la enseñanza, la investigación científica y tecnológica, la transferencia y la extensión –en particular promoviendo la dedicación exclusiva y la formación docente-, las vinculaciones interuniversitarias y para garantizar el acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema de educación superior; 4) una planificación integral y estratégica de la oferta de educación superior que permita además la movilidad estudiantil y docente y la vinculación directa y permanente de la universidad con la empresa y con el Estado; 5) un control uniforme de su calidad y pertinencia por organismos estatales que decidan e integren las propias universidades; 6) una garantía firme del libre ingreso y la permanencia, acorde a los

méritos de quien tenga la voluntad de aprender; del cogobierno, de la gratuidad de la enseñanza, de la pluralidad de las cátedras, de su provisión por concurso y de la periodicidad de su ejercicio; 7) una articulación solidaria de la universidad con todo el sistema educativo que informe, oriente y nivele a los aspirantes a integrarla; 8) un uso intenso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación –NTIC- en los procesos de información, nivelación, formación de grado y posgrado y de generación de material de consulta y de estudio al alcance de alumnos, docentes e investigadores; 9) una oferta de grado y posgrado amplia, actualizada y bien distribuida, con planes de estudio también actualizados, con títulos intermedios y carreras de distinta duración y 10) una administración ágil y transparente, con no docentes capacitados y una infraestructura equipada, suficiente y bien mantenida.

**20.** El debate de la educación superior en la Argentina, independientemente de su participación en los procesos mundiales, continentales y regionales, se concentra coyunturalmente, en el perfil de una nueva y necesaria Ley de Educación Superior que reclama centralmente una mayor autonomía de las universidades pero que además, según el documento 2007 propuesto por el CIN “Lineamientos para una Ley de Educación Superior”, debería definir a la educación superior como bien público, garantizando el acceso, la permanencia y la gratuidad, contemplar la organización de la educación superior en su conjunto, garantizar un presupuesto acorde con los objetivos planteados, proveer de un sistema de evaluación estatal con participación plena de las universidades, garantizar el cogobierno, los concursos públicos, el pluralismo científico y la libertad de opinión e ideas, jerarquizar a la investigación y a la extensión, incorporar el bienestar universitario como política explícita, fomentar la cooperación institucional y promover la coordinación y la articulación entre las instituciones de educación superior y con las otras instituciones del sistema educativo.

**21.** Las consignas generales de la cuestión universitaria contemporánea son, definitivamente, las planteadas en París en 1998: Pertinencia, calidad, internacionalización y acceso, a las que la realidad de América Latina les incorpora inclusión y permanencia, sin descuidar los variados factores que construyen esa conjunción desde la enseñanza, desde la investigación y la transferencia, desde la extensión y la integración social, desde las relaciones institucionales y desde la administración y gestión. Los ejes del debate en la Universidad Nacional de La Plata, traducen estos aspectos que acompañan las preocupaciones de las universidades en las distintas escalas territoriales, en cinco áreas temáticas referidas a la enseñanza, la investigación, la extensión, las relaciones

institucionales, y la administración y gestión; las que son desmenuzadas en un conjunto de orientaciones acerca de temas prioritarios, propios del desarrollo de la institución y que luego se transformarían en los programas y proyectos de los cinco ejes fundamentales de su plan estratégico.

**22.** La planificación y gestión participativa, presente en la reflexión y el debate central desde mediados de la década del noventa, se verifica como un componente del discurso reciente de marcada vigencia, y como insumo indispensable para el proceso de desarrollo de la educación superior y en particular de las instituciones universitarias.

\*\*\*

Las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro, en un marco de compromiso social que le de sentido y contenido a ese verdadero proceso de cambio cultural concertado. Para llevarlo adelante, no obstante, es necesario adquirir las competencias que requiere la gestión universitaria; representada en un asunto constante de autocrítica y diagnóstico, de construcción de una visión compartida, de revisión permanente de su misión, de identificación de un conjunto de orientaciones estratégicas y de una gestión, basada en programas, proyectos y en una selección de prioridades que vuelvan eficaz el esfuerzo colectivo cotidiano de hacer progresar a la institución.

La institución universitaria como tal, condiciona su organización en su orientación y en sus actos, estableciendo un juego dialéctico entre su condición única y la multiplicidad de actores, organizaciones internas y disciplinas, que conviven e interactúan en su marco diverso y ponen en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la elaboración de políticas participativas y de concertación que permitan acciones concretas, reconocidas como prioritarias y positivas por la mayoría; y que expresen su eficacia en la gobernabilidad, en la unidad armónica y sinérgica, en la preservación de su identidad y en su progreso.

No obstante, ello implica aprendizaje colectivo, vocación de diálogo, acumulación sinérgica de capacidades analíticas; tecnología y rigor metodológico para activar el ciclo permanente de la política, planificación, gestión y comunicación institucional como proceso



de desarrollo de las universidades.

Desde esa perspectiva es que las universidades públicas<sup>207</sup> de América Latina, incentivadas además por una generalización de los procesos de autoevaluación, que naturalmente desembocan y promueven los procesos de planificación, incorporan paulatinamente en estos últimos años los planes de desarrollo institucional, concertados y validados por el conjunto de actores que las integran, como un instrumento ordenador de su rumbo y de la gestión del mismo; observándose en América del Sur los mayores avances.

**23.** En las estructuras de los PE/PDI analizados se pueden visualizar interesantes coincidencias y diferencias que indican por un lado un tronco metodológico común, pero adecuado a las diversas realidades institucionales y territoriales. Las coincidencias, en términos generales, residen en los alcances de contenidos de la visión, la misión y las líneas estratégicas planteadas por cada institución, acordes con los ejes del debate contemporáneo en la educación superior de América Latina, así como con sus condicionantes, características y tendencias, y sus desafíos y expectativas.

**24.** Entre las diferencias más notorias, podemos mencionar el perfil que adoptan las universidades para comunicar sus procesos de planificación. En las universidades, los planes constituyen documentos que con mayor o menor grado de informalidad –algunos son resoluciones de sus Consejos Superiores u otros organismos de resolución de las universidades, otros constituyen informes de gestión, otros tienen un formato más parecido al resumen de una reunión de trabajo-; intentan comunicar una lógica de estructuración en la que sus distintas partes persiguen la congruencia necesaria para otorgarle un sentido al plan y que funcione como tal. En ciertas universidades, el plan está conformado por una serie de documentos a los que se puede acceder aisladamente, elaborados incluso en diferentes momentos y con claras incongruencias en cuanto a sus componentes, que conllevan a una pérdida de claridad de lo que se quiere comunicar.

**25.** Otro punto a destacar entre los distintos planes, es el hecho de que si bien la mayoría cuenta con la estructura Diagnóstico- Visión-Misión- Líneas Estratégicas, no todos la sostienen como tal. De los 34 planes relevados, 21 refieren al diagnóstico (6 de ellos realizados bajo la matriz FODA), 26 cuentan con la Visión de la universidad explicitada, 27 con la Misión definida y sólo las Líneas Estratégicas están presentes en todos los planes, aunque con las más diversas denominaciones (metas, objetivos, acciones, políticas, programas, proyectos, entre otros) que no son sinónimos, sino que refieren a las diferentes

---

<sup>207</sup> Las universidades privadas acompañan el proceso desde otra perspectiva y con otros condicionantes e intereses.

formas que tienen las instituciones de comunicar las expectativas de concreción –materialización- de lo planteado en la Visión.

Los números anteriores nos demuestran que varias instituciones desarrollan su PE/PDI sin comunicar el diagnóstico institucional que lleva a orientar los cursos de acción. Sin embargo, muchas de esas instituciones –inclusive otras que explicitan los diagnósticos- aseveran que el PE/PDI es el resultado de varios años de evaluaciones realizadas en distintos ámbitos, lo que nos lleva a afirmar que muy probablemente en las instituciones se implementen mecanismos de diagnóstico más o menos informales al momento de pensar en las líneas estratégicas, pero no con una metodología rigurosa y homogénea. En el caso de las universidades argentinas, es frecuente encontrar la apelación a instancias de evaluación institucional motivadas por los procesos de autoevaluación y de evaluación externa promovidos por asuntos oficiales y formales de acreditación, revisados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria –CONEAU-. En estos casos particularmente, los diagnósticos resultan de referencias a documentos finales de autoevaluaciones o evaluaciones externas, realizados previamente al planteo de un proceso de planificación.

Así como acontece con la explicitación del diagnóstico institucional, las universidades relevadas no dan cuenta en todos los casos de su misión y visión, lo que entorpece en mayor o menor grado, la comprensión del sentido de las líneas estratégicas; ya que la visión de la universidad delimita el estado ideal que ésta quiere alcanzar, y la misión identifica las características distintivas de la organización para alcanzar esos objetivos fundamentales. Sin alguna de ellas, las líneas u objetivos estratégicos generalmente se descontextualizan.

**26.** En la mayoría de las universidades se vislumbran con claridad las diferencias entre lo planteado en la misión y lo comunicado en la visión, en términos de que la primera representa el espíritu fundacional de la institución, mientras que en la visión se incorporan aspectos, variables y áreas no posibles de ser concebidas como prioritarias para la universidad en el momento de su creación.

Un ejemplo claro de lo constituye la Universidad de Piura, en cuya Visión se plantea “Ser una Universidad líder, competitiva, moderna y eficiente, con enfoque gerencial actualizado, que forme profesionales calificados académica y científicamente, con sólidos valores éticos, emprendedores, promotores del desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad, concientes de la realidad social, económica y medioambiental”; mientras que en su Misión se propone una “Formación humanista de profesionales que coadyuven al desarrollo

integral, produciendo conocimiento a través de la investigación y proyectándose a la comunidad por medio de la extensión y proyección social, orientados a mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (UNP, 2008).

Mientras que en la misión se realza el sentido de la formación humanista, y se menciona la necesidad del desarrollo integral del hombre y el impulso a las actividades de investigación, extensión y proyección social, en la visión se focaliza en el rol de la universidad en el contexto actual, formando profesionales emprendedores, en un momento signado por la necesidad de liderar, competir, resultar eficiente, etc.

**27.** Así, tanto en la visión como en las líneas estratégicas, se hace mención siempre a lo que para las universidades públicas de América Latina continúan siendo las funciones de la universidad: docencia, investigación y extensión. Si bien estas funciones aparecen en la totalidad de los PE/PDI, en algunas se diferencian como funciones básicas o primarias, de otras, denominadas funciones transversales. Las primeras aparecen en los PE/PDI como: formación /enseñanza (tanto de grado como de posgrado); investigación y extensión (la transferencia se suma a una u otra según cada caso). Mientras que las funciones que en algunos planes se denominan transversales, son identificadas como: relaciones interinstitucionales, bienestar universitario, gestión, presupuesto, planificación, evaluación institucional, tecnología /comunicaciones, etc. Estos últimos componentes resultan interesantes de analizar en el marco de las nuevas preocupaciones institucionales de la educación superior, como aspectos de diferente jerarquía que se suman a las funciones primarias de las universidades.

La necesidad de incorporar como línea estratégica a la planificación y el control sobre la gestión se explica desde el mismo paradigma por el que fueron realizados estos PE/PDI. Asimismo, el contexto de globalización justifica y explica tanto la preocupación por la informatización de los procesos administrativos, como la importancia que toman las relaciones interinstitucionales, debido al fuerte movimiento tanto de alumnos como de docentes entre los diferentes países de la región y del mundo. La comunicación, sin embargo, aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo esporádicamente en algunos planes, y en forma no jerarquizada.

**28.** En el caso de nuestro país, la totalidad de los PE/PDI relevados corresponden a instituciones públicas, y en sí guardan, como se viene mencionando, cierta homogeneidad con el resto de planes de las universidades de la región, más allá de que en su desarrollo puedan hacer referencias a localismos y especificidades pertinentes. No obstante, en ciertos

casos, la búsqueda de un paradigma competitivo, se vuelve más notorio en el discurso. Por ejemplo, en el plan de la Universidad Nacional de La Rioja se pueden leer frases como:

“Una oferta docente temática, atractiva, diferenciada y competitiva: Completar la docencia con servicios de valor añadido”; “Una investigación cercana al entorno empresarial”; “Elaborar el plan de inversiones para los próximos años y reforzar la estrategia de reducción de costes”; “Unos recursos humanos de elevada cualificación, prestigio y motivación”; “Una Universidad con unos elevados estándares de calidad”; “Una institución clave para su entorno empresarial: fomentar la relación con las empresas y potenciar la participación del entorno socioeconómico en la planificación de las actividades docentes e investigadoras de la Universidad”; “Poner en marcha un Plan de Comunicación y Marketing externo”.

Asimismo en algunos programas y proyectos de este PE se visualiza que todos los cálculos de costos presentes en las acciones a implementar para cada una de las líneas estratégicas están en euros; que los responsables de las acciones a implementar se denominan ‘gerentes’ (a quienes coordinan) y ‘Servicios de Recursos Humanos’ (a los encargados de brindar el apoyo a esta acción); y que se presentan como actuaciones propuestas: “Profundizar en el sistema de prácticas empresariales del alumnado” e “Incorporar el entorno empresarial a la estructuración de la oferta docente”. Por su parte, referido a la comunicación institucional, menciona que “el Plan de Marketing es el instrumento de gestión de la difusión de información de la Universidad de La Rioja como institución prestadora de servicios docentes e investigadores” (PE UNLaR, 2008: 190).

Lo cierto es que, a pesar de haber avanzado mucho el proceso de discusión sobre las características, condicionantes, tendencias, desafíos y expectativas del modelo predominante en la planificación y gestión de la universidad pública en la Argentina y en América Latina, el debate está abierto.

**29.** El plan estratégico participativo de la Universidad Nacional de la Plata fue analizado en particular, por comprender nuestro objeto de estudio, y no escapa a las características generales identificadas en los planes de las universidades públicas de América Latina. Está encabezado por un objetivo general, que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, y conformado por un modelo de desarrollo que define la misión que asume la UNLP, y por cinco líneas estratégicas que atienden a la enseñanza, la investigación, la extensión, las relaciones institucionales y la gestión; que responden a una serie de orientaciones emergentes del proceso diagnóstico y pronóstico participativo y están

conformadas por 22 programas generales, a su vez integrados por 112 programas y 236 proyectos, además de más de un centenar de obras de infraestructura edilicia, prioritarias para la universidad.

Todos los programas se implementaron y los proyectos se ejecutaron; y en líneas generales, el plan tuvo un alto nivel de cumplimiento y sobre todo demostró a la propia universidad, que un proceso de planificación y gestión participativa aumenta los niveles de eficiencia y eficacia, pero fundamentalmente de previsibilidad y consenso en el conjunto de la institución y de seguridad en el equipo responsable, lo que promueve la consolidación de la sostenibilidad en los avances del propio plan y la predisposición correctiva e innovativa permanente.

En el período inmediato posterior al que se desarrolló nuestra investigación, se advierte la pretensión de profundizar el proceso de comunicación participativa, para incorporar la opinión y demandas de los más diversos sectores de la sociedad y otros de la propia comunidad universitaria; y al mismo tiempo se plantean reformas fundamentales hacia el interior de la institución, entre los que se consideran específicamente, nuevos dispositivos comunicacionales tanto para la organización y su identidad corporativa, como para la educación, la investigación, la información comunitaria y la participación; aspectos que parecieran fundamentales, especialmente en un marco de contextos turbulentos y cambiantes, para permitir el mejor desarrollo institucional, a partir de agilizar y multiplicar el proceso participativo; generalizar la percepción de cambio positivo; y contar con herramientas para el acceso, la integración y la difusión de conocimiento, tanto en su generación como en su transmisión, así como de los valores éticos y estéticos que promueve la universidad.

**30.** En las universidades, a pesar de que su incorporación a los procesos de planificación y gestión es incipiente, la comunicación es un valor agregado a la gestión, sobre todo en una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre, y en un contexto de expansión tecnológica y de redes, en el que la comunicación pasa a ser un recurso central para fortalecer las políticas fundamentales de la educación superior en cuanto al acceso, la pertinencia, la calidad y la internacionalización cooperativa y sinérgica del sistema universitario.

A su vez, el fenómeno comunicacional tiene una magnitud diferente para estudiantes, docentes, investigadores y graduados (no sólo para la gestión institucional), en universidades integradas y a su vez comprometidas con la integración interuniversitaria y

social, y con el intercambio internacional; y en esa condición, requiere de dispositivos diferentes y complejos, acordes con esa dimensión.

**31.** En ese marco, el proceso de desarrollo de la institución universitaria involucra y exige diferentes miradas de la comunicación: Una comunicación organizacional que le de coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y que divulgue en la sociedad la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

El desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por parte del sistema universitario, comienza a ofrecer un abanico de oportunidades para la enseñanza, la investigación y la transferencia, para la vinculación con la sociedad y para los sistemas de administración y gestión, que son determinantes para el progreso institucional y la comunicación organizacional, corporativa, informativa y participativa, adquieren una relevancia inédita, pero sobre todo anuncian la importancia de desarrollar su inexplorada potencialidad.

La comunicación organizacional en las universidades debiera construirse a partir de una estrategia que permita alcanzar objetivos sobre la base de un modelo integrado, de una cultura que permita la adaptación permanente del sistema al cambio, de un comportamiento flexible; y de una estructura preparada para la comunicación interna y externa.

La comunicación corporativa debiera permitirle a las universidades alcanzar un mayor reconocimiento social de sus funciones, de sus formas de promover la socialización del conocimiento producido y de democratizar el acceso a la información. Y permitir articular en la imagen institucional, los lineamientos políticos de su plan, con los rasgos históricos que caracterizan a la universidad pública.

La comunicación informativa debiera mediar la información para que sea decodificada correctamente por sus destinatarios y ofrecer orientaciones para la resolución de problemas, ayudando a establecer credibilidad de los actores sociales en la institución universitaria a partir de que éstos puedan sentir que sus preocupaciones y sus anhelos forman parte también de las búsquedas de los científicos, de los investigadores, los

docentes y los estudiantes universitarios. Además debiera contar con las estructuras necesarias para comunicar todo lo que enseñan, producen, transfieren y extienden.

La comunicación participativa en las universidades, debiera lograr lo dialógico y romper con la verticalidad que caracteriza a lo masivo, promoviendo un modelo de gestión basado en la relación con un interlocutor, más que en la transmisión a un receptor o perceptor; y reconociendo lo que significan para el desarrollo de instituciones como las universidades públicas, el intercambio y la negociación de puntos de vista, y la interacción y el interaprendizaje, a través de las relaciones presenciales, o las que posibilitan las tecnologías de la información.

**32.** Las políticas de comunicación institucional en las universidades públicas argentinas se encuentran aun en un estadio de diagnóstico, concientización y debate sobre sus alcances y posibilidades. En diciembre de 2006, el Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas, realizado en La Plata –que reunió a los responsables de gestionar la comunicación institucional en más de 20 universidades nacionales- arrojó una serie de conclusiones y recomendaciones que develaron fortalezas y debilidades en estas políticas:

- Promover una mayor valorización y jerarquización de las áreas de comunicación en las universidades.
- Contemplar un mayor reconocimiento de las competencias profesionales específicas de la comunicación así como su necesaria mirada interdisciplinaria.
- Asegurar la visión pluralista en las comunicaciones universitarias.
- Promover la institucionalización de propuestas comunicacionales así como su desarrollo propio.
- Incorporar a los planes de comunicación la diversidad de herramientas, tecnologías y acciones que ella implica.
- Reconocer a la comunicación como una función sustantiva y transversal de las universidades públicas.
- Coordinar las acciones comunicacionales de las instituciones universitarias y sus estructuras en estrategias globales. Las oficinas de diseño, prensa, informática, etc., trabajan en cosas en común, pero con heterogeneidad de origen y desarticuladas. (PENCIU, 2006).

Estos puntos denotan que una de las principales características que hoy presenta la comunicación institucional en las universidades públicas en la Argentina, es que aún no se la concibe como un aspecto sustantivo de la gestión, y menos se la comprende como un eje transversal que atraviesa el resto de las políticas de gestión universitaria.

De allí que el desarrollo de la comunicación institucional en la amplia mayoría de las universidades nacionales esté vinculado fuertemente a lo que denominamos en esta investigación, comunicación informativa para la extensión, es decir a aquellas acciones tendientes a difundir e informar a la sociedad en su conjunto, acerca de lo que piensa y produce la universidad pública, dejando librado a otro tipo de procesos las estrategias y los dispositivos para la comunicación organizacional, prestándole poca atención a la comunicación corporativa y casi ninguna a la comunicación participativa.

Algunos datos que fundamentan esta apreciación son que, en la mayoría de las universidades públicas la comunicación depende de la Secretaría de Extensión y “hay una tendencia a considerar a la comunicación como parte de la extensión, perdiendo de vista su especificidad en términos institucionales. O bien, a restringir su alcance a la tradicional prensa o a la difusión de las actividades del rector” (PENCIU, 2006); que no existen redes internuniversitarias de comunicación institucional; y que el evento citado de La Plata, fue el Primer Encuentro de Comunicación Institucional en Universidades Nacionales. En contraste, ARUNA -la red de radios universitarias-, y la Red Audiovisual, ambas identificadas como dispositivos interuniversitarios orientados a la comunicación informativa para la extensión, tienen un importante recorrido desarrollado en la coordinación de políticas comunes.

**33.** La planificación institucional no siempre está asociada a la política comunicacional y el mayor desarrollo de una u otra no necesariamente está vinculado. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Cuyo, sostiene desde hace una década un importante sistema de comunicación –el CICUN, Centro de Información y Comunicación de la UNCuyo- que, además de radio, TV y periódico, cuenta con equipos y tecnología destinados a la producción de materiales para la enseñanza presencial, semi presencial y a distancia; sin embargo, la política de comunicación en su plan estratégico se incluye en el ‘Área de Tecnología y Comunicaciones’, con un marcado perfil informático. En contraste, puede mencionarse a la Universidad Nacional del Litoral como un ejemplo institucional en que la política desarrollada responde a una planificación anterior (tal como lo consigna el Plan de Desarrollo de esa universidad).



**34.** En cuanto a la comunicación organizacional, puede observarse que varias universidades nacionales comienzan a transitar una etapa de sensibilización en la valoración de la importancia de la comunicación para la administración y gestión de la organización universitaria, y en ese sentido resultan factores influyentes, las líneas de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, que a través del SIU – Sistema de Información Universitario- inducen a las universidades nacionales a adoptar sistemas administrativos más ágiles y unificados; y la utilización que comienza a generalizarse en las universidades de sus páginas web, para posibilitar la realización de trámites, bajada de formularios, y la consulta de documentos y de procedimientos.

Las universidades nacionales más antiguas y con mayor matrícula enfrentan mayores dificultades en este aspecto, ya que la fragmentación del sistema en facultades (la mayoría de las universidades nacionales más nuevas son departamentales) constituye un escollo en la comunicación organizacional, aunque a su vez la convierte en una necesidad prioritaria.

Es en los servicios a estudiantes y/o a la comunidad universitaria en general, donde se advierte mayor preocupación por promover más y mejores flujos de comunicación; y también donde se aplican mayores innovaciones tecnológicas. En la mayor parte de las páginas webs de las universidades nacionales argentinas se ofrece la posibilidad de realizar una preinscripción a las carreras de grado de sus unidades académicas y algunas de ellas contemplan además este servicio para quienes opten por la formación de posgrado.

En líneas generales, las instituciones de educación superior estatales publican en sus portales el Estatuto universitario, las resoluciones y reglamentos a partir de los cuáles rigen su funcionamiento y el digesto. En menor medida, algunas universidades colocan la ejecución presupuestaria, y aquellas que lo tienen, muestran el plan de desarrollo institucional. Además, en la totalidad de los portales consultados, se publica información sobre las autoridades y las dependencias que conforman cada universidad, aunque no en todos los casos se dan a conocer los datos de contacto (correos electrónicos, teléfonos o direcciones postales); y es dispar la presencia de información para el personal universitario, con predominancia de información para los docentes (normativa, concursos, etc.).

**35.** La comunicación corporativa, y con ella los conceptos de ‘marca’ e ‘identidad visual’, también son recientes en la gestión de las universidades públicas. Y en este caso también pueden pensarse como directamente relacionados al desarrollo de las carreras de diseño y comunicación visual en cada universidad; y con la excepción de unas pocas universidades, la mayoría no tiene aun un sistema visual identitario planificado que responda a un

diagnóstico previo. Pueden destacarse la Universidad Nacional del Litoral, y la Universidad Nacional de La Plata, cuyo 'Manual de Identificación Institucional' es el único sistema de normativa identitaria que fue aprobado por su Consejo Superior y propuesto por el CIN como recomendable para el sistema de universidades públicas (CIN, 2006, Resolución 358/06, Anexo I). En el resto, las referencias comunicacionales a la identidad corporativa, no superan el desarrollo de un isotipo o de un logotipo asociado.

**36.** La comunicación informativa para la extensión de las universidades públicas, es la línea comunicacional más desarrollada. Se destaca la conformación generalizada y desarrollo de medios propios, ya sean gráficos, radiofónicos o televisivos, algunos de los cuales alcanzan amplio impacto en el debate público por su incidencia regional; y es un caso en el que el medio de comunicación universitario se transforma en un medio de comunicación público regional o provincial, y la universidad ocupa el rol del estado (son ejemplos destacados el canal de TV y la radio de la Universidad Nacional de Córdoba \_AM y FM- y las radios de la Universidad Nacional del Litoral –AM- y la Universidad Nacional de Rosario –FM-).

Todas las universidades públicas tienen Portal Web linkado con los sitios de sus respectivas facultades, casi todas cuentan con novedades de actualización regular en la home y la mayoría produce boletines digitales, que en muchos casos han reemplazado a las publicaciones institucionales en papel (este fenómeno es atribuible al bajo costo de las producciones digitales). Son pocas las que tienen periódicos impresos y canal televisivo o programas en canales; aunque la mayoría tiene radio (FM casi siempre) o en su defecto, programas en emisoras locales -la radio es un soporte fuertemente instalado en la comunicación universitaria-; y numerosas universidades cuentan con editorial.

Además de la gestión de los medios propios, las acciones de comunicación institucional informativa en las universidades públicas, se han dirigido tradicionalmente a la vinculación con los *mass media* de la región de pertenencia de cada universidad. De allí que aún hoy, muchas áreas responsables de la comunicación en las universidades, se denominen de Prensa o de Prensa y Difusión. Puede decirse que la totalidad de las universidades nacionales tiene alguna política de vinculación con los medios, y la mayoría gestiona medios propios de mayor o menor impacto. Y también que en algunas universidades ese impacto es decisivo en el debate público regional (se destacan las universidades de Cuyo, Litoral, Rosario, La Plata, Buenos Aires, Salta y Córdoba).

Dos cuestiones puede advertirse como disparadoras en la consolidación de este modelo de variados medios propios informativos, articulados con una fuerte vinculación con los medios externos: la aparición de las nuevas tecnologías aplicadas a la información, fundamentalmente el desarrollo de Internet y de la plataforma web; y la formación reciente de profesionales de la comunicación que aportaron nuevas miradas a este proceso, teniendo en cuenta que buena parte de las carreras de comunicación de las universidades nacionales no tiene más de 20 años, y en algunas ni siquiera existe.

Es necesario considerar en particular a las universidades nacionales de más reciente creación, que por su localización –varias se encuentran en el conurbano-, y su corta historia, tienen un desarrollo diferente. Pueden citarse dos ejemplos: la Universidad Nacional de Tres de Febrero que terceriza la gestión de la comunicación en una consultora privada, aunque es una de las universidades nacionales que más claramente planifica su política de comunicación institucional. Y la Universidad Nacional de Quilmes que enfoca sus acciones de comunicación en la ‘venta’ del producto ‘formación de educación superior’, asimilable a la política de marketing de las universidades privadas (particularidad que debiera explicarse en la fortaleza que la educación a distancia tiene en esta universidad).

**37.** La comunicación informativa para la enseñanza y la investigación utiliza muy escasamente las tecnologías de la comunicación y la información, y no se observan estrategias integrales en este sentido. Algunas universidades públicas tienen plataformas en sus páginas webs para la educación a distancia, muy pocas promueven intercambios virtuales desde sus cátedras; es llamativo el hecho de que no abunden casos en los que se aprovechen las páginas webs para reflejar la producción científica de la institución y de la falta de buscadores de artículos y textos; la promoción de sus posgrados se limita a enunciarlos; y recién puede observarse un cierto avance en la unificación e informatización de los catálogos bibliográficos y la posibilidad de consultarlos por Internet.

**38.** En cuanto a la comunicación participativa, no se observa una estrategia comunicacional enfocada en ese eje en ninguna universidad pública. El desarrollo de encuestas o la posibilidad de aportar opiniones desde la página web son un dispositivo ocasional, con algún objetivo en particular, y se accede a la publicación de los pocos planes de desarrollo institucional, aunque no al registro de los mecanismos de participación para efectuarlos ni a sus resultados. La comunicación participativa institucional en estas instituciones cogobernadas, reflejada en el funcionamiento del Consejo Superior, la Asamblea Universitaria y los Consejos Académicos de las facultades o departamentos, muestran en las páginas webs de la mayoría de las universidades y sus unidades académicas,

la composición de los cuerpos, y en ciertos casos el orden del día y las disposiciones y ordenanzas dictadas.

**39.** La diferencia mas marcada entre las universidades públicas y las privadas es que mientras las primeras entienden a la comunicación como difusión y cuentan –en su mayoría- con estructuras formales para ocuparse de la misma; las segundas enfocan a la comunicación con un propósito de venta o promoción de la universidad, y en no pocos casos tercerizan la misma.

Las universidades privadas son instituciones más pequeñas en tamaño y con menor matrícula, aunque en ciertos casos, tienen mayor presencia en los medios. Para las universidades privadas, comunicación es publicidad; y se trata de vender un producto, que es la formación superior. Para esto se acude a estrategias de marketing y posicionamiento: las páginas son muy vistosas, con fotos, campus virtual, audio, video; se destina un presupuesto a publicidad mucho mayor que el de las universidades públicas, reflejado en spots radiales y televisivos en aire y cable, carteleras inmensas en rutas y autopistas, campañas de afiches en la vía pública y en los subtes, etc.; con el objetivo, más que de difundir la oferta académica, de instalar la ‘marca’. Muchas universidades no cuentan con una estructura propia de comunicación, lo que no significa necesariamente falta de interés en el tema, ya que en ciertos casos se contratan agencias o consultoras para que se ocupen de la comunicación. Por su parte, las que tienen estructura propia, cuentan con Área de Prensa.

En las universidades católicas se visualiza que desde su planificación le otorgan importancia a la comunicación; aunque como organizaciones religiosas; sus sitios web se caracterizan por su solemnidad. De las pocas que cuentan con medios o dispositivos de comunicación propios (programas radiales, televisivos o periódicos), se percibe que les interesa difundir la cultura de la institución, ligada a lo religioso, más que la oferta académica en sí misma. Y las que merecen ser mencionadas de acuerdo al grado de desarrollo en comunicación (medios propios y herramientas de comunicación) son la UCA (muy por encima del resto), la Blas Pascal, la Católica de Salta y la Católica de Santiago del Estero. Por su parte, tanto en el subgrupo de universidades internacionales y provinciales no se visualiza un desarrollo importante de la comunicación institucional (DCM UNLP, 2007).

\*\*\*

La comunicación institucional en la Universidad Nacional de La Plata en el período junio 2004 – mayo 2007, es abordada desde sus cuatro componentes generales propuestos para esta investigación: La comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa y la comunicación participativa, quedando sus alcances suficientemente explicitados en el desarrollo del capítulo.

Sin embargo, la Universidad Nacional de La Plata, por su trayectoria y las características de su crecimiento institucional, se caracteriza por una importante presencia administrativa y gestiona de la Presidencia y por la fuerte autonomía de sus facultades; algunas preexistentes a la constitución de la propia universidad; lo que la constituye en una institución compleja, heterogénea y diversa, en la que es difícil diagnosticar la situación comunicacional como un todo, asumiendo su conformación como un conjunto de partes, con algunos elementos aglutinadores y otros diferenciadores; aunque tanto en la Presidencia, como en la totalidad de las unidades académicas, se advierte que la gestión universitaria comienza a ser atravesada por el concepto de la comunicación institucional, y la búsqueda de una articulación de estrategias comunicacionales entre las facultades y la Presidencia pasa a ser un proceso tan necesario como creciente.

En el período analizado, esto se observa en un conjunto de avances significativos, como el creciente trabajo conjunto de las facultades con el CeSPI –dependencia de la Presidencia-, para el desarrollo de programas y módulos de registro y control (aunque debiera generalizarse aún más la implementación de estos sistemas), la reformulación de las páginas web en función de los avances del portal universitario, el avance en los sistemas de gestión de bibliotecas, con un consorcio bibliotecario conformando, el uso creciente del servicio de la Unidad de Prensa como forma de difundir noticias e incluso de vincularse con los medios, las demandas permanentes de publicación al periódico institucional ‘La Palabra’ por parte de las facultades, el uso de la editorial para la publicación de libros; la demanda de espacios en la radio para vincularse con su propia comunidad, o la consolidación de la Expo Universidad como espacio común.

Además, varios de los comunicadores consultados manifestaron tener expectativas en que desde la Presidencia se impulse la búsqueda e implementación de criterios convergentes de comunicación institucional -y destacaron el vínculo iniciado con los encuentros locales realizados en las dos últimas ediciones de Expo Universidad y el Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas realizado en

La Plata-, situación que, como se desprende de la investigación, es posible concluir que debería aprovecharse para avanzar aún más en los temas enunciados en el párrafo anterior y en el desarrollo y generalización de otros dispositivos comunicacionales de: 1) la comunicación organizacional, como el sistema único de expedientes, la firma digital, el uso de las páginas web para la realización de trámites, la generalización en el uso del mail masivo, la implementación de una agenda electrónica oficial de e-mails y de los foros de gestión para administradores; 2) la comunicación corporativa, como la definición de criterios comunes en general y de la señalética en particular, y la generalización de las tarjetas plásticas de identificación; 3) la comunicación informativa para la educación, como el mayor desarrollo de TICs para la educación presencial y a distancia, con el desarrollo y generalización de un software básico para el uso de las cátedras y la articulación de los procesos de educación no presencial; los sistemas integrados de búsqueda de información para el aprendizaje, la enseñanza, la investigación y la transferencia; las búsquedas bibliográficas por chat con las bibliotecas de la UNLP y la terminación de la informatización de sus catálogos, la generalización de la red de fibra óptica y de los soportes inalámbricos de red, con fácil acceso a Internet, y el desarrollo de dispositivos electrónicos adecuados para la difusión de posgrados; 4) la comunicación informativa para la investigación, como los sistemas asociados de certificación y difusión de nuevos conocimientos y medición de impacto de los mismos; 5) la comunicación informativa para la extensión, como la generalización de las cuentas institucionales personales de e-mails, la suma de un espacio televisivo, los libros electrónicos y la compra electrónica de publicaciones producidas por la editorial, la coordinación calendaria en la organización de eventos y 6) la comunicación participativa, como la sistematización de los mecanismos informales de participación para la planificación, la gestión y la verificación de políticas y estrategias de desarrollo institucional y la consolidación de la difusión de los indicadores como mecanismo de control social.

La confirmación de ese rumbo y la consolidación de ese proceso pareciera encaminarse, ya que se observa que la comunicación institucional en la Presidencia de la UNLP atraviesa un período de búsqueda y consolidación de objetivos que trascienden la mera eficiencia administrativa, para intentar consolidarse, aunque todavía en forma incipiente, en un plan de conjunto, que intenta diseñar estrategias de avance, para esto crea o adecua las estructuras para poder hacerlo, avanza en la sistematización de los canales multidireccionales de comunicación (es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa), desarrolla y articula dispositivos, fija indicadores; va adaptando

sus sistemas de información a las necesidades específicas de cada sector, y flexibilizando los mecanismos para integrar lo informal teniendo en cuenta su cultura, es decir su sistema actual de valores, traducido en sus costumbres, ritos, estilos, lenguaje y medios de administración y gestión.

Los avances en el proceso de desarrollo de la comunicación institucional en la UNLP, tanto en la Presidencia y sus dependencias, como en sus colegios y facultades; y en la articulación entre los mismos; así como los temas que se registran como pendientes de implementar, fueron analizados en este capítulo, arribándose a las siguientes conclusiones:

**40.** El desarrollo de la comunicación organizacional tanto en la Presidencia como en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura, así como en la evolución de los dispositivos utilizados, no siempre relacionada con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación; aunque se reconoce la cultura organizacional única, en la recurrencia del tipo de dispositivo utilizado y en la predisposición a jerarquizarlo respecto del resto; y se observa una evolución acelerada en el proceso de nivelación de las variables comunicacionales consideradas características de la cultura organizacional de la UNLP.

**40.1.** En la comunicación interna formal de gestión, el instrumento comunicacional más utilizado, es el expediente. Sin embargo, los nuevos soportes informáticos desarrollados y disponibles en la UNLP para el seguimiento de expedientes, con formato web que permiten la utilización remota, el uso en red, la descentralización del asiento de pases, la identificación personalizada de los usuarios y fundamentalmente permiten saber en donde se encuentra un expediente en cualquier lugar de la UNLP sin necesidad de realizar infinitas consultas en las diferentes áreas, recién comienzan a utilizarse en la Presidencia y aún no fueron adoptados por las facultades (pareciera que la generalización de esta herramienta de comunicación formal, será un aporte importante al proceso de modernización administrativa de los próximos años).

Las notas y memos, tienen una utilización menor. Sin embargo, no existe la firma electrónica, que permitiría el uso del e-mail para la comunicación formal en reemplazo de las notas y memos en papel o mediante libros de remito.

Las páginas web no están utilizadas en toda su potencialidad para la realización virtual de trámites ni para bajar formularios para trámites presenciales, que permitan agilizar los pasos y darle una mejor operatividad a las unidades administrativas, mostrando avances puntuales (en la Presidencia y en unas pocas facultades), a pesar de todo el potencial que la web

ofrece. Las guías de trámites en el portal, que indiquen los procedimientos y los pasos administrativos de cada trámite, son inexistentes (o con escaso desarrollo, puntual y segmentado) aunque parecieran una herramienta indispensable en una organización compleja. Las páginas web, además tienen un uso incipiente para transparentar la administración, que sólo se refleja en la Presidencia, que muestra en el portal las ejecuciones y manejos presupuestarios (presupuesto disponible, pagos, ingresos, certificados de obras, nuevas disposiciones y resoluciones, etc.).

**40.2.** En la comunicación interna formal de registro y control, instrumentos como los boletines oficiales, no existen, sin embargo hay un desarrollo incipiente de mecanismos sustitutivos en las páginas web de las facultades, donde se pueden revisar ordenanzas, actas de consejo y leyes que se pueden transformar en instrumentos comunicacionales útiles si se sistematizan y generalizan. En el mismo sentido, aunque no surge del relevamiento, pareciera que los temas administrativos debieran tener un lugar en la página web de las facultades y un desarrollo más completo en el portal gestionado por la Presidencia. Un boletín informativo o newsletter referido a la comunicación organizacional, puede ser publicado en el portal y/o enviado a los usuarios de mail institucional y administrativo, en forma sistemática, incluyendo el avance en las discusiones sobre las temáticas abordadas en los talleres de administradores de facultades y Presidencia, novedades administrativas y manuales de procedimientos. Pareciera importante contar con un boletín de la Presidencia referido a la comunicación organizacional, que incluya las temáticas desarrolladas en los talleres de capacitación, las novedades administrativas y los manuales de procedimientos.

Por su parte, los sistemas informáticos en el rol de registro y control, imprescindibles para aumentar eficiencia, versatilidad y transparencia de los procedimientos, tienen un desarrollo dispar y en general insuficiente en función de su potencialidad. Los Sistemas de Información Universitaria –SIU–, como el Guaraní y el Comechingones, por citar a los más comunes (están implementados en la mitad de las unidades académicas), así como otros, de reciente e incipiente exploración, como el SIU Pampa, sistema de gestión de personal; los sistemas de gestión de bibliotecas y los escasos desarrollos propios generados a partir de necesidades puntuales, avanzan en la Presidencia y en las facultades en función de sus iniciativas y de sus evidentes y crecientes urgencias de poder utilizarlos, visualizándose la necesidad de una política integral e intensiva de promoción que se anticipe a las demandas críticas.

**40.3.** La comunicación interna informal está representada por el e-mail, de uso general pero acentuado en la comunicación colectiva (sería importante extender el usuario de mail



masivo a todas las unidades académicas y dependencias, expandiendo la cantidad de cuentas de mail institucional para que determinada información llegue en forma individual; e implementar una agenda electrónica oficial de e-mails, que permita localizar con agilidad al interlocutor buscado), herramienta que va sustituyendo paulatinamente a las carteleras de uso administrativo y organizacional, que por otra parte, pareciera necesario ordenar y distinguir en localizaciones clave, formulando con claridad los mensajes y jerarquizando las prioridades.

El teléfono para la comunicación individual, y los contactos personales para la comunicación individual y colectiva; son los recursos comunicacionales que junto al e-mail y las carteleras, significan la gestión cotidiana en la UNLP. Intranet, la telefonía interna y las reuniones sistemáticas y pautadas tienen un desarrollo creciente y positivo que podría optimizarse con la generalización del chat, los foros de administradores que permitan realizar preguntas que puedan ser respondidas en el mismo foro y que las respuestas queden listadas para que otros usuarios puedan verlas y aprovechar el trabajo realizado; los sistemas telefónicos gratuitos en Internet, los instructivos organizacionales para volver más productivas las reuniones (agenda previa, ayuda memoria posterior, etc.) y la actualización permanente de los cambios en la estructura en las bases de datos, que permitan que los mensajes lleguen al receptor indicado.

**40.4.** La comunicación organizacional externa de gestión en la Presidencia y en las facultades utiliza ciertos instrumentos de la comunicación interna formal, como los expedientes (para la vinculación con proveedores, solicitudes de y a instituciones) y otros propios, como los convenios; y todos los instrumentos de la comunicación interna informal, tales como el e-mail, el teléfono y el contacto personal; y valen las conclusiones aportadas en los apartados previos.

**40.5.** La comunicación organizacional externa de información, usa ciertos elementos de vinculación comunitaria de la comunicación informativa para la extensión, como la página web y los medios, aspectos sobre los que concluiremos en ese apartado.

**41.** La disponibilidad de TICs para la comunicación organizacional en la Presidencia muestra que ésta cuenta con 200 PCs y 100 impresoras todas conectadas a la intranet y con acceso a Internet y con servidores suficientes para las diferentes aplicaciones en el edificio central y otras 200 PCs en los colegios y dependencias descentralizadas, en su gran mayoría, también conectadas a Internet.

En cuanto a las TICs en la comunicación organizacional de las facultades de la UNLP, se observa que éstas tienen una buena infraestructura de base, con más de 4.100 PCs, la mayoría conectada a Internet, con una antigüedad razonable -aunque los plazos recomendables para su renovación se acorten cada vez más-, con memorias y capacidad de almacenamiento que habría que mejorar pero dentro de rangos aceptables, y con una buena cantidad de servidores, aunque haya que resolver las necesidades básicas de casos puntuales, en los que su espacio está asignado básicamente a e-mails y páginas web, lo que indica una saludable tendencia a lograr capacidad para el uso de esos dispositivos que también se observa en el registro de páginas web en todas las facultades.

La percepción de los actores encuestados, es que el uso de TICs es creciente, aunque sólo en algunas actividades, lo que evidencia un escaso aprovechamiento de todas sus potencialidades (ver punto 40.2. de estas conclusiones). Teniendo en cuenta esto, la dificultad operativa y económica de afrontar políticas integrales en la materia, basadas en la iniciativa de cada facultad, y el desarrollo creciente de inversiones en tecnologías y personal capacitado para el CeSPI –Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP-, advertimos como un factor determinante para la generación de sinergias innovadoras en cuanto al uso de las TICs en la UNLP, consolidar los procesos encarados por esa dependencia de la Presidencia, para todo el sistema, en el marco de una estrategia horizontal y descentralizadora, necesaria para una organización pública compleja y autónoma como la UNLP.

El CeSPI, si bien originariamente era el centro de cómputo académico de la UNLP, luego sumó los sistemas administrativos de alumnos y hoy también se realizan las tareas relacionadas al sistema de liquidación de haberes, manejo de alumnos de las distintas unidades académicas y la administración total de la red de la UNLP, incluyendo los servicios de Internet, consolidándose en los últimos años como centro de redes y ubicándose en un lugar central para establecer cualquier conectividad de base para toda la universidad.

En esa línea, viene desarrollando políticas de estabilización de la red, que permitan un acceso fácil y sectorizado para prevenir interferencias y situaciones de conflicto; actividades acompañadas por talleres y reuniones con los distintos administradores de las facultades, a la par del apoyo al desarrollo e implementación de sistemas integrales, como el SIU, y acciones innovadoras como la conexión a la Red Interuniversitaria (RIU) e Internet 2 (Díaz, Molinari y Raimundo, 2007).

Sin embargo, se observa un tendido incompleto (e imprescindible de extender<sup>208</sup>) en la red de fibra óptica, una ausencia de soportes inalámbricos de red, con fácil acceso a Internet, en los ámbitos de uso general (existente sólo en determinados ámbitos de la Presidencia y en casos puntuales), lo que limita el uso de notebooks para consulta y estudio, docencia e investigación; y la falta de una política de promoción de cuentas institucionales personales de e-mails, reservadas a las áreas de la administración y funcionarios, en menor medida a docentes y casi inexistentes en no-docentes y alumnos. Además, para mejorar la eficiencia de estas herramientas, se observa la necesidad de equilibrar entre las facultades, la cantidad de personal que realiza tareas de soporte, mantenimiento, redes y desarrollo de servicios informáticos.

42. La comunicación corporativa en la Presidencia cuenta con estructura y profesionales, con un diagnóstico integral, con un protocolo de identificación institucional, sustentado en un programa integral y en un manual aprobado por el Consejo Superior, con identificadores visuales claros y consensuados, reflejados como valores identitarios en su isotipo y logotipo, y normalizados en la gráfica de la papelería, de la promoción institucional y de eventos, en los objetos de promoción, en las revistas y publicaciones, los newsletter, la página web de la UNLP y la identidad y señalética de las dependencias de Presidencia, incluyendo los colegios, (aunque esta última esté en proceso de revisión y actualización), faltando quizás completar este buen desarrollo con algunos elementos que ya se observan en algunas facultades, como las tarjetas plásticas de identificación o la señalización externa.

En contraste, el progreso de la comunicación corporativa en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura, así como en la evolución de los dispositivos utilizados, no siempre relacionada con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación. No obstante, en el período comprendido por los años 2005 a 2007, se reconoce un avance acelerado en el desarrollo de la comunicación corporativa de las unidades académicas, aunque todavía quede mucho por hacer. De las 18 instituciones relevadas (17 facultades y el museo), sólo en el 50 % puede encontrarse algún reconocimiento de la comunicación visual sistematizada, como forma de fortalecer la identidad corporativa institucional: 9 instituciones cuentan con profesionales Diseñadores en Comunicación Visual en su estructura, sólo 4 tienen

---

<sup>208</sup> En el año 2007 se realizó el tendido del primer tramo troncal de fibra óptica (Bosque Oeste) para interconectar todas las facultades del sistema, y en abril del año 2008 se encontraba en ejecución el segundo tramo (Bosque Este) de tres etapas (Área Centro), que se prevén terminarse en el año 2009.

programas de identidad propio y 5 están proyectándolo y 9 tienen algún signo de identidad, sea logotipo o isotipo. Sin embargo, en prácticamente ninguna facultad, la página o las publicaciones responden al programa de identidad (Derecho o Bellas Artes muestran algún avance), 6 tienen implementado un sistema señalético para sus ámbitos y 7 lo están proyectando.

En sus sistemas de promoción, prácticamente no existe una ‘carta de presentación’ identificada, aunque sea una herramienta comunicacional protocolar que las facultades requieren. La mayoría (13) cuenta con folletería como forma de promoción, algunas optan por una revista o una carpeta, otras por un video o un folleto y en general los banners y afiches se reservan para eventos específicos.

Los profesionales de la comunicación que trabajan en las facultades coinciden en que los miembros de las facultades -sean autoridades, docentes, no docentes o alumnos- tienen una confusa noción de pertenencia institucional que se manifiesta en escasas referencias visuales; y que falta un proceso sistémico que involucre un diagnóstico, un plan y una estrategia para desarrollar un programa integral de identidad corporativa, que incluya facultades y colegios; y que refuerce las referencias institucionales.

**43.** La comunicación institucional informativa para la enseñanza en la Presidencia abarca cuatro aspectos básicos: Los dispositivos para la enseñanza complementarios del aula en los colegios universitarios de pregrado, basados en TICs (ya que sobre la comunicación informativa en las facultades se concluirá en la segunda parte de este apartado); los dispositivos de educación a distancia, tanto para la articulación con el pregrado, como en el grado, el posgrado y la formación comunitaria; los dispositivos de búsqueda de información para la educación de pregrado, grado, posgrado y para la investigación; y los dispositivos de promoción de la educación superior, enfocándose en el posgrado.

**43.1.** A pesar de que el pizarrón sigue siendo el soporte por excelencia para la educación presencial, recursos comunicacionales como la informática en general, Internet y los soportes de lenguaje audiovisual (videos, power point), hace tiempo que fueron sumados a las prácticas pedagógicas en los colegios universitarios de pregrado, primario y secundarios; a través de proyectos áulicos (a partir de materias optativas) que combinan la educación formal con la educación mediada por las TICs; que representan una oportunidad para que alumnos y docentes desarrollen competencias vinculadas a los nuevos modos de enseñar y aprender.

Se observa que este proceso es acompañado por estructura, personal capacitado y equipamiento, pero genera una demanda permanente de capacitación, y mayor cantidad y calidad de los soportes comunicacionales tecnológicos, que remiten a algunas aristas interesantes como: La necesidad de una actualización permanente de los conocimientos, habilidades y criterios a partir del uso de nuevas tecnologías en la formación de pregrado. El reconocimiento de un nuevo concepto de enseñanza, complejo y cambiante en el tiempo, que incorpora nuevos campos como el de la comunicación mediada y el de multimedia en red. La necesidad de un nuevo perfil docente que incluye nuevas competencias para resolver las capacidades de sus alumnos, diseñar intervenciones centradas en la actividad y participación de estos, evaluar recursos y materiales y crear sus propios medios didácticos. Un nuevo concepto en el funcionamiento de las cátedras, que trascienden los horarios presenciales en la relación docente /alumno y alumno /alumno y multiplican el acceso a la información, a la interrogación y al intercambio como pautas comunicacionales formativas.

**43.2.** El dispositivo comunicacional de la educación a distancia en la UNLP muestra, durante el período de investigación, un desarrollo incipiente aunque firme que asume, por ahora desde la Presidencia, el desafío de promover y articular con las facultades, la transformación pedagógica requerida para el aprendizaje en un contexto comunicativo no presencial (que involucra docentes, alumnos y materiales propios del proceso de enseñanza y aprendizaje) y de la utilización óptima de los mecanismos que la tecnología comunicacional disponible permite (Internet, correo electrónico, video conferencias, realidad virtual, simuladores, interactividad, hipertextos, redes, mecanismos sincrónicos de vinculación docente-alumno y alumno-alumno, mecanismos asincrónicos de intercambio de ideas y materiales, evaluaciones supervisadas y autoevaluaciones, etc.); y para esto creó una estructura basada en dos direcciones dotadas de equipamiento y profesionales idóneos; desarrolló la plataforma de e-learning Web INFO; diseñó documentos de apoyo con el fin de posibilitar la consolidación del modelo y asistir a los docentes de las distintas unidades académicas que participan en el proyecto y desarrolla diversas experiencias, como: 1) La articulación con la escuela media, para fortalecer la orientación pre-universitaria, mejorar la adaptación y conocimiento para el acceso a la universidad, y permitir la capacitación de los docentes de la escuela simultáneamente con los alumnos; 2) el desarrollo de estrategias didácticas para el grado, apuntando a incrementar la motivación, la creatividad, la vinculación entre sí de los alumnos y con sus docentes; 3) la multiplicación de mecanismos de actualización profesional de los graduados a través de los posgrados y 4) la respuesta a

otras demandas educativas, que se agregan a la demanda tradicional de educación superior, compuesta por otros actores sociales como trabajadores con pocos años de escolarización, adultos mayores o emprendedores, que reclaman una actualización y renovación permanente de conocimientos para poder responder a las nuevas concepciones, métodos y prácticas del trabajo en todos los ámbitos de la sociedad; difundiendo en este último caso, no solo a través de Internet, sino también en soporte multimedial ‘envasado’ o a través canales de cable.

**43.3.** Los dispositivos comunicacionales integrados de búsqueda de información para la enseñanza y la investigación están representados en la UNLP por el Proyecto de Enlace de Bibliotecas –PrEBi-, dependiente de la Presidencia, y por el consorcio bibliotecario del Portal ROBLE, integrado por las 23 bibliotecas de la UNLP, que incluyen la biblioteca central, de los colegios y de las facultades, que contiene unos 950.000 volúmenes y que desarrolla soportes informáticos que permiten integrar los fondos bibliográficos existentes en las bibliotecas cooperantes; incorpora nuevas facilidades de acceso a la información (referenciales y a texto completo); actualiza y mantiene un sitio virtual para ofrecer productos y servicios a los usuarios; y permite conocer el estado de las bibliotecas y desarrollar indicadores de gestión para el proceso de su mejora continua; pareciendo que el tema en el que se debería enfocar, es en terminar con la informatización de sus catálogos, avanzada en un 65% en las facultades y dependencias, pero recién iniciada en la biblioteca central, para permitir un primer uso integral de la información disponible en toda la UNLP. El PrEBi, por su parte, complementa la acción del consorcio, proveyendo de bibliografía no existente en las bibliotecas de la UNLP a docentes, investigadores y alumnos; integrando una red de 350 bibliotecas universitarias, con catálogos disponibles en Internet y realizando búsquedas de texto completo y se observa como prioritario el desarrollar una estrategia de difusión que permita generalizar su uso en toda la UNLP.

**43.4.** Los dispositivos comunicacionales con los que cuenta la UNLP para la promoción de su capacidad (calidad, diversidad y alcance) para la transmisión de conocimientos universitarios, básicamente de posgrado, se concentran en las páginas web de las facultades y de la Presidencia, situando a las otras herramientas (avisos, publicidad en medios radiales y televisivos, e-mails masivos, afiches, folletos, DVDs, etc.) en un plano secundario y menor. Sin embargo, las páginas, si bien informan sobre la oferta de carreras y cursos de posgrado, no cuentan con una estrategia de promoción de los mismos y se observa que la matrícula de alumnos de posgrado de la UNLP es aún baja en relación a su potencial y sobre todo la de alumnos extranjeros, porque en contraste, el desarrollo de la oferta de

posgrados en las facultades muestra un acelerado ritmo creciente y todas las facultades cuentan con espacios y herramientas para su dictado, que en general es presencial, con un incipiente y puntual desarrollo de alternativas semi presenciales o a distancia.

A partir de identificar la página web como el dispositivo de comunicación informativa más efectivo de difusión de posgrados en graduados propios y de otras universidades argentinas, de reconocer además en el graduado extranjero un importante potencial complementario al de nuestros propios docentes y graduados, y de relevar interesantes modelos de promoción en las páginas oficiales y de universidades de otros países –no necesariamente replicables-; pareciera importante desarrollar, al menos en la página dedicada a posgrados en el portal de la UNLP, una exposición integral de la enseñanza de posgrado en la UNLP, no sólo de sus carreras, sino también de sus cursos, con información trilingüe (castellano, portugués e inglés) más amplia que la actual, incluyendo no sólo el programa de cada posgrado, sino aspectos de la facultad que lo dicta y sus ámbitos, de la Universidad y de la Ciudad, que se puedan recorrer y consultar en forma interactiva.

**43.5.** En cuanto a la comunicación institucional informativa para la enseñanza en las facultades, además de la reflexión ya hecha sobre los dispositivos comunicacionales que involucran sus bibliotecas y posgrados, vale la pena observar que entre las herramientas utilizadas en el aula, al igual que en los colegios, se observa que el pizarrón sigue siendo un soporte fundamental, pero seguido por el cañón óptico, y ya bastante más lejos, por el retroproyector; por su parte, la conexión a Internet e incluso la videoconferencia, tienen un desarrollo dispar aunque creciente; y en cuanto a los recursos en el aula, el power point pasó a ser el más utilizado, seguido por los apuntes y ya muy en tercer lugar las filminas.

En cuanto a los soportes y frecuencia de uso de los medios de comunicación con los alumnos e incluso entre docentes, el soporte más utilizado es el correo electrónico; seguido por una incipiente oferta de página web por cátedra, aunque las facultades, en general, brindan el servicio -campo que pareciera necesario de revisar, así como el alcance de sus contenidos, poniendo a disposición de las cátedras un programa completo y amigable, que les permita usos académicos y gestión interna, ya que el universo de cátedras de la UNLP supera las 2.800-; y por un paulatino avance en el uso de la biblioteca digital. El CMS o el moodle tienen un desarrollo puntual y aún no son considerados una herramienta generalizable en el sistema, aunque avanzan aceleradamente.

Por su parte, la capacitación sistemática de los docentes para el uso de las nuevas tecnologías, se registra como una asignatura pendiente y en cuanto al uso que los estudiantes hacen de los servicios TICs que ofrecen las facultades, se observa que la casi totalidad de las mismas cuentan con una o más salas de informática de uso libre, con una amplia banda horaria, pero sin embargo, con un escaso uso por parte de los estudiantes, que seguramente privilegian su computadora personal o el cyber.

44. Referido a la comunicación institucional informativa para la investigación, que muestre y permita demostrar mediante indicadores bibliométricos, el grado de desarrollo de los dispositivos comunicacionales necesarios para la acreditación y difusión de los conocimientos generados en la UNLP, se observa que la institución avanza en forma asistemática y no coordinada en este proceso comunicacional. La Presidencia cuenta con dos artefactos potencialmente importantes para el registro de conocimiento acreditado: La página web de la Secretaría de Ciencia y Técnica, y el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual –SeDiCI-. Sin embargo, la página web de la secretaría no considera en sus contenidos, la publicación de conocimientos concebidos en la UNLP, ni del impacto que este pueda generar para nuevos avances. Y el SeDiCI, que por ahora asocia 16 revistas electrónicas, tiene como misión central la difusión a través de Internet, dentro y fuera del ámbito de la UNLP, de los conocimientos que en ella se generan, y a partir de un servicio de registro digital de artículos y tesis, generar un vínculo a nivel nacional e internacional entre quienes aportan sus creaciones y la comunidad local e internacional que accede a ellas, e incorporar a la UNLP a otras redes de recursos digitales ya existentes en el mundo. En función del relevamiento integral de publicaciones realizado, pareciera que este servicio es la herramienta indicada para asociar la producción de conocimientos publicada por la UNLP en medios electrónicos.

Por su parte, se observa que las facultades no cuentan con servicios propios de búsqueda de la información que se sumen a los desarrollados por la Presidencia, sin embargo, se registra un importante espectro de publicaciones que reflejan el conocimiento producido en la UNLP; con 18 revistas científicas, es decir con ISSN, indexadas, con referato, publicadas con cierta periodicidad y con pautas para publicar, con un comité editor y con un comité asesor; y 22 especializadas, que cumplen con casi la totalidad de esas características (además de otras 23 de divulgación y difusión).

Sin embargo, los sistemas de publicación son asistemáticos y no están asociados a ningún dispositivo que permita mostrar en forma integral y en línea, el conocimiento producido en la UNLP. Muestra de ello es que aún el 52% de las publicaciones se hace sólo en soporte



papel. También se observa que las facultades con mucha tradición en la producción de conocimiento científico y de hecho, mucha producción actual, no cuentan con revistas de estas características o sus publicaciones no reflejan esa producción, ya que sus investigadores prefieren publicar en revistas científicas de alta divulgación, sean internacionales o incluso nacionales como las del CONICET. A pesar de ello, las facultades no cuentan con ningún sistema de registro electrónico publicable de esa producción, como al menos los abstracts de los trabajos, que permitan dimensionar la producción de conocimiento en la UNLP, en términos cuali-cuantitativos y su capacidad de integrarlos en la respuesta a demandas concretas o nuevos desafíos de la investigación científico-tecnológica.

Con este panorama, que pareciera indicar que la UNLP produce mucho más conocimiento que el que se registra como propio, se estima imprescindible desarrollar una estrategia de comunicación institucional integral, para la sistematización de la publicación del conocimiento producido, promoviendo la sustitución o al menos la duplicación de las publicaciones en papel, por publicaciones electrónicas del mismo, a través de revistas basadas en un software dinámico y amigable para la actividad de los investigadores, evaluadores y editores; la asociación de las publicaciones a un registro único que permita dimensionar el total, es decir mostrar todo el potencial de la UNLP en producción científica, sin perder la identidad de cada publicación; y generar dispositivos alternativos compatibles para que aquellos investigadores que publican en revistas nacionales o extranjeras, artículos producidos en las unidades de investigación de la UNLP, que permitan mencionar la publicación, incorporando si es posible un abstract, haciéndola parte del capital de conocimiento de la institución.

**45.** La comunicación institucional informativa para la extensión en la Presidencia, es decir los dispositivos y productos orientados a informar a la comunidad universitaria y a la comunidad en general, de la dimensión y evolución de la UNLP y de las actividades y sucesos que marcan su perfil y aporte a su medio; tuvieron un vigoroso desarrollo durante el período de investigación, apuntalado por el notable crecimiento y desarrollo actual, de los dispositivos comunicacionales de soporte digital. Se crearon dependencias, se las dotaron del equipamiento necesario y de profesionales (comunicadores, diseñadores y analistas informáticos) para trabajar en distintos proyectos, como la Dirección del Portal Universitario, que tuvo a su cargo la creación y el desarrollo del Portal Web de la UNLP y la Dirección de Contenidos Multimediales que se encargó de la creación y desarrollo del periódico La Palabra, además se jerarquizaron y equiparon la Dirección de Comunicación

Visual, que desarrolló la comunicación corporativa de la Presidencia; la Editorial; la Radio y la Unidad de Prensa; se sostuvo la Expo Universidad como mega evento anual y se creó la Comisión de Comunicación, integrada por estas seis áreas, encargada de coordinar y ejecutar políticas y estrategias de comunicación, que permitan hacer más eficiente la producción y circulación de la información universitaria; promover la participación presencial o virtual y también impulsar las relaciones con las áreas de comunicación de otras universidades nacionales. Contar por lo menos con un espacio televisivo o con un canal de televisión propio, pareciera ser el dispositivo que falta para completar este completo menú de medios para la comunicación institucional informativa para la extensión.

**45.1.** La Unidad de Prensa se ocupa de difundir la información del área Presidencia y de toda la UNLP por los medios de comunicación gráficos, radiales, televisivos, portales de información y medios específicos. Se encarga de generar noticias, atender a la demanda de los medios y elaborar parte de las estrategias utilizadas para lograr un impacto de las temáticas universitarias en los medios de comunicación masivos; oficiando de intermediaria entre los medios y las unidades académicas y otras dependencias.

El newsletter diario que realiza y distribuye a más de 800 cuentas de e-mail, en base a la recopilación de noticias sobre la UNLP y sobre el ámbito educativo argentino, publicadas por los diarios ‘El Día’, ‘Hoy’, ‘La Nación’, ‘Clarín’ y ‘Página 12’; transcribiendo los primeros párrafos de cada artículo y ofreciendo el link a la fuente para leerlo completo, es una herramienta que pareciera haber promovido una mayor presencia de la universidad en los medios y una mayor información de ésta a la comunidad universitaria, siendo interesante la multiplicación de su difusión.

El archivo de la Unidad de Prensa muestra, en los tres años comprendidos por esta investigación, refleja que la relación de la Presidencia de la UNLP con los medios tiene canales fluidos y constantes. Tiene una política de ‘producción’ de noticias universitarias a través de una unidad profesionalizada, que más allá de las noticias producidas por los propios medios, genera un vínculo cotidiano con éstos que ayuda a la confianza recíproca y ordena y sistematiza el grueso de la información, fortaleciendo las estrategias de comunicación informativa de la UNLP a la comunidad propia y en general. Del análisis del tratamiento de la noticia dado en el trienio investigado, más allá del sostenimiento de la presencia de la UNLP en los medios sea con noticias de ‘política’ o de ‘gestión y servicios’; se desprende la importancia de profundizar la producción de noticias orientadas a las cuestiones de ‘Enseñanza, Investigación y Extensión’; de alta permeabilidad e interés recíproco universidad /medios; y aumentar la visibilidad de la UNLP en los medios

nacionales a partir de estos temas, para situar su utilidad y capacidad para aportar a los temas promotores del progreso social, en un escalón superior en la consideración pública, incluyendo al Estado, la empresa y la propia comunidad.

**45.2.** La Dirección de Contenidos Multimediales se ocupa de producir, elaborar y coordinar contenidos de información universitaria para los diferentes formatos y soportes de comunicación de la UNLP, sean estos radiofónicos, gráficos, audiovisuales o virtuales.

El mensuario 'La Palabra Universitaria' que realiza, con una distribución mensual de 60.000 ejemplares en la región, pareciera ser un dispositivo potente de vinculación con la comunidad, necesario de sostener para mantenerla informada de rumbos, avances, opiniones y servicios del medio universitario.

**45.3.** La Dirección del Portal Universitario se encarga de diseñar y mantener actualizado el sitio web institucional, brindar asesoramiento y asistencia técnica a las unidades académicas para el mantenimiento y actualización de sus respectivos sitios web y su articular el Portal con esas páginas.

El portal universitario es el artefacto de comunicación informativa más utilizado por la UNLP, con casi un millón de visitas anuales y en crecimiento; pareciendo necesario incorporar nuevos elementos tecnológicos y mejorar los niveles de acceso al sitio. El crecimiento del mismo como herramienta de comunicación organizacional (información para la administración, guía y gestión de trámites no presenciales y consultas generales) y participativa (información de disposiciones, ordenanzas y leyes, encuestas y opiniones), así como de promoción de posgrados, difusión de conocimientos e información para la enseñanza y la investigación, seguramente lo reforzará en su rol informativo y como referencia comunicacional ineludible.

**45.4.** La Dirección de Comunicación Visual, una vez definida la identidad visual corporativa, se encarga de sistematizar las producciones gráficas de la Presidencia para afianzarla y reposicionarla desde su imagen, a nivel social e interinstitucional; y de asesorar en el tema, a las facultades y otras dependencias de la universidad. Como quedó explicitado en el punto 3 de estas conclusiones, la asignatura pendiente pareciera ser el ensanche de los criterios desarrollados en la Presidencia a las facultades, sin que estas pierdan sus propias referencias identitarias.

**45.5.** LR11 Radio Universidad, junto a la FM en la frecuencia 107.5 Mhz, articulan una programación centrada en la divulgación científica y la difusión cultural, con un perfil más periodístico universitario, regional y de interés general, en el caso de la AM y musical en el

caso de la FM. La reciente renovación tecnológica de la radio, pareciera marcar el camino para su crecimiento en el nivel de audiencia.

**45.6.** La Editorial Universitaria (EDULP) se encarga de la producción editorial y de las actividades vinculadas a ella como la impresión, distribución, comercialización, de libros, revistas, publicaciones científicas, de divulgación y de enseñanza. Se observa un acelerado crecimiento de su producción en el período analizado, acompañado con la generación de un fondo editorial, la recuperación del edificio propio, el uso por convenio de otras imprentas del Estado y la instalación de su página web, con catálogo, novedades, distribuidores y normas de presentación de los trabajos. La notable demanda de publicación de trabajos de docentes e investigadores, sumadas al crecimiento en la aceptación de las otras colecciones temáticas, inducen a pensar en nuevas líneas de gestión, como la producción de libros electrónicos (e-books), y las ventas de libros por Internet.

**45.7.** La Expo Universidad se encarga de organizar un encuentro anual entre la universidad y la comunidad, buscando transformarse en un punto de referencia académica, científica y cultural para ambas, a partir de alentar la difusión de conocimientos producidos por nuestra universidad; y difundir, relacionar y ayudar a comprender las diversas manifestaciones de la cultura en el ámbito universitario. Tiene una duración de doce días, incluye unas 150 conferencias y talleres, unos 50 eventos culturales, 20 exposiciones temáticas y convoca a unas 30.000 personas. Es el evento más convocante que realiza la universidad en el año. Sin embargo, es sólo una referencia de la actividad de congresos y eventos que realiza el conjunto de la universidad, estimada en 150 reuniones anuales, de las cuales 50 son nacionales o internacionales, mereciendo una especial atención tanto para su coordinación en el sistema universitario, como para aprovechar su aporte al desarrollo de la ciudad y la región.

**45.8.** Los alcances del concepto de comunicación institucional informativa en la gestión de las facultades de la UNLP, están planteados por ahora, con un fuerte acento en la comunicación externa, abarcando las tareas de información a su propia comunidad y las de prensa y difusión dirigidas a la sociedad en general y asociándola a la extensión universitaria. Los aspectos de la enseñanza de grado y de la investigación que revisamos en los puntos 4 y 5 de estas conclusiones, como vimos, están escasamente incorporados a la problemática comunicacional informativa de las facultades y esta visión se refleja en la manera de gestionar la comunicación y en las áreas elegidas o creadas para hacerlo. Si bien se observan ciertos cambios de paradigma durante el período analizado, los relevamientos y las entrevistas realizadas permiten deducir que esa concepción original de la comunicación

institucional en la gestión, continúa vigente en numerosas unidades académicas, aunque en todas se advierte la necesidad de concebirla como un proceso integral, sistémico e integrado al desarrollo propio de la institución.

No obstante, el desarrollo de la comunicación informativa para la extensión en las facultades muestra una gran disparidad en su estructura y evolución histórica, así como en la evolución de los dispositivos utilizados y de sus estrategias de vinculación con los medios, no siempre relacionados con los distintos tamaños y niveles de complejidad de cada unidad académica, ni con diferentes necesidades de comunicación; aunque efectivamente, se advierte en estos últimos años una preocupación mayor por considerar a la comunicación institucional informativa en la gestión: Efectivamente se crearon áreas de comunicación institucional en algunas unidades académicas y empezó a valorarse la formación profesional a la hora de seleccionar a sus responsables; además, no pueden ser ajenos a esta lectura, dos factores fundamentales para la evolución de este proceso: El crecimiento que las políticas de comunicación en la gestión han tenido desde la Presidencia en el período 2004-2007, y la influencia de éstas en las facultades. Para ejemplificar, recordemos que detrás de la creación del Portal Web de la UNLP, llegaron las redefiniciones de las páginas web de todas las facultades, incluyendo hasta el diseño integral de ellas cuando no existían; y que el crecimiento en el uso y desarrollo de los dispositivos de soporte digital percibido en los últimos años en la totalidad de las unidades académicas fue considerable, debido seguramente a su evolución acelerada, a su disponibilidad generalizada y a que tienen un costo menor y un alcance mayor que las publicaciones gráficas, que fueron históricamente el principal soporte de la comunicación externa en la UNLP.

De las 17 facultades relevadas, a las que le sumamos el Museo de Ciencias Naturales, 10 aún no cuentan con estructura para la comunicación informativa y profesionales destinados al tema; y la mayoría de las 8 restantes, cuentan con estructuras específicas de distinto rango –desde prosecretarías a programas- en general dependientes de las secretarías de extensión. No obstante, todas las facultades cuentan con página web orientada básicamente a la comunicación institucional informativa para la comunidad propia y aspectos de interés para el público general, publicaciones de difusión, impresas o electrónicas, algunas cuentan con espacios en la radio de la UNLP (4) y aunque algunas mandan gacetillas por e-mail masivo, por ahora sólo 5 cuentan con boletín electrónico semanal (otras 2, mensual) y sólo 5 acusan un contacto fluido con la Unidad de Prensa de la Presidencia, como parte de su estrategia de vinculación con los medios.

La mayoría de las facultades evidenció debilidad en la comunicación informativa institucional; y en varias unidades académicas en las que se advierte algún desarrollo relevante; la iniciativa y el impulso son más de los comunicadores involucrados, que de la gestión política; y aun en esos casos, no se advierte planificación, ni siquiera planteo de objetivos básicos. Asimismo, las acciones más fuertes de comunicación informativa para la extensión se desarrollan en la relación con los medios. Y la divulgación científica, entendiendo a ésta como una función indelegable de la investigación en instituciones de gestión pública, es una deuda de la mayoría de las facultades, acentuada por la resistencia de ciertos sectores a compartir el conocimiento (al menos en determinadas etapas de su desarrollo) y la escasez de comunicadores formados con el perfil necesario.

Por ahora, la excepción podrían constituir la las Facultades de Ingeniería y Veterinaria, que aplican un ‘modelo’ de comunicación que responde a unos objetivos planteados con anterioridad, delineados por la conducción de la facultad, y que no son el resultado de la buena voluntad de los profesionales de la comunicación intervinientes. Por ejemplo, en el caso de la Facultad de Veterinaria, haber creado el área correspondiente permitió a las autoridades ‘conocer’ los alcances de la comunicación, e iniciar un proceso de autodiagnóstico y planificación de la comunicación interna y externa.

Los casos del Museo, dependiente de la Facultad de Ciencias Naturales, y de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas, de la que depende el Observatorio Astronómico, son equiparables entre sí, respecto de que ambas instituciones desarrollan una fuerte acción de difusión y vinculación con los medios de comunicación porque sus actividades de extensión (visitas guiadas y libres) requieren de la comunicación institucional informativa. Esta tarea está jerarquizada por las autoridades, a cargo de personal competente y se realiza de modo planificado y organizado; pero no responde a unos objetivos de gestión de la institución, sino que es sólo un trabajo ordenado, prolijo y eficiente que responde a un programa específico de difusión.

La sensación que generaron las 45 entrevistas realizadas para complementar esta etapa de la investigación, es que la mayoría de los entrevistados –funcionarios o técnicos– reflexionaron integralmente por primera vez acerca de esta temática, cuando fueron consultados para este relevamiento.

**46.** La comunicación participativa en la Presidencia puede ordenarse en tres canales diferenciados: la planificación, la gestión y la verificación y eventual revisión del proceso de desarrollo institucional. En el caso de la comunicación participativa para la planificación, se

manifiesta en forma sistemática a partir del proceso de participación en talleres y seminarios para orientar el Plan Estratégico y definir sus ejes fundamentales, y en forma circunstancial, pero permanente, en los foros de discusión de temas específicos que preocupan a la comunidad universitaria, como la Ley de Educación Superior o las necesidades presupuestarias del sistema. En el caso de la comunicación participativa para la gestión, se manifiesta en el funcionamiento de las comisiones y el plenario del Consejo Superior y de la Asamblea Universitaria. Y en el caso de la comunicación participativa para la verificación, desde lo perceptual se manifiesta a través de las encuestas y de los registros e intercambio de opiniones implementados en el portal universitario, y desde lo objetivo, se registra en la publicación anual de indicadores universitarios, que realiza la Presidencia desde el año 2006.

Es evidente que es necesario mantener en forma permanente y sistémica los foros de discusión de las políticas del plan, inexistentes como espacio de reflexión e intercambio hasta la puesta en marcha del mismo en el año 2004. Por su parte, forma parte de la discusión vigente, para la formulación del nuevo estatuto, una composición del Consejo Superior o revisión de sus mecanismos, que permita un funcionamiento pleno que sea eficaz como ámbito de debate. Finalmente, se observa que los mecanismos de encuestas y consultas permanentes en el portal, para relevar la percepción y opinión de los distintos actores involucrados en la vida universitaria, son usados intensamente por esa comunidad y requieren de una dirección y sistematicidad que los aproveche como dispositivo comunicacional en toda su dimensión.

Por su parte, las facultades muestran una intensa actividad institucional de participación, basada en el funcionamiento presencial de las comisiones y plenarios de los consejos académicos y en las reuniones y talleres de áreas y claustros para discutir planes de estudios, reformas al Estatuto, necesidades presupuestarias, o diversos aspectos académicos de la autoevaluación; con la participación de autoridades, profesores y demás docentes, alumnos, graduados y, según la temática, también de no docentes.

Sin embargo, no se registraron planes participativos que convocaran talleres de discusión; y tampoco se registraron dispositivos formales permanentes de consulta de opinión, como encuestas o foros sobre la marcha de las facultades o de planes o procesos que en ellas se estuvieran llevando a cabo, y que permitieran evaluar cómo percibe la comunidad universitaria de cada facultad su gestión.

Quizás la dimensión propia de las facultades, que reduce la complejidad de los componentes vinculados con la heterogeneidad de visiones, intereses, historias y demás características, que conviven en una universidad de 17 unidades académicas distintas; hace que el encuentro cotidiano, sea en departamentos, institutos o cátedras de un área; reemplace o postergue la necesidad de formalizar y sistematizar dispositivos de comunicación participativa para la planificación y para la verificación. Sin embargo, a partir de la experiencia incipiente relevada en ésta y tantas otras universidades, a medida que las facultades crecen en tamaño, en cantidad de actividades y en disponibilidad de tecnología comunicacional que las vincula con la comunidad que las integra, pero también con la región y el mundo; se advierte la necesidad de avanzar en ese sentido, antes que la realidad del propio proceso, complique en forma definitiva la gestión para el desarrollo de la facultad, y lo vuelva inevitable.

En función del registro de iniciativas puntuales y de reiteradas opiniones de los funcionarios encuestados, pareciera importante promover que en la página web de las facultades, al igual que la de la universidad, cuenten siempre con ciertos elementos de la comunicación participativa, tales como encuestas que reflejen la opinión de la comunidad propia, la relatoría de las reuniones o talleres de discusión de temas específicos y un capítulo para el Consejo Académico /Superior, con su composición, comisiones, digesto de la legislación vigente y un Boletín Oficial con las nuevas actas, disposiciones y ordenanzas.

\*\*\*

A modo de síntesis de todo lo expuesto, podemos decir que la investigación sobre la comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de las instituciones universitarias públicas argentinas nos llevó a recorrer y reconocer la evolución histórica y el estado de la cuestión de un abanico de variables ‘externas’ al sistema universitario, como la globalización, la cultura, el desarrollo institucional y comunitario, el empoderamiento social y la política, planificación, gestión y comunicación institucional; y un conjunto de variables ‘internas’, como las condicionantes, las características, las tendencias, los desafíos y las expectativas de la educación superior, en particular universitaria, en el mundo, en América Latina y en la Argentina; que definen el contexto y el universo de análisis y condicionan fuertemente a nuestro objeto de estudio.

En la investigación de las variables ‘externas’ pudimos observar que la globalización, instalada en el proceso de mundialización a partir de la década del setenta, con la multiplicación generalizada de los avances tecnológicos y el crecimiento demográfico



descontrolado, estableció una difícil convivencia entre semejanzas y diferencias, entre lo singular y lo universal, entre la inclusión y la exclusión, entre la pluralidad de las culturas y las fuerzas del mercado mundial y también entre las distintas formas de concebir lo universal; reconociendo una estructura social global, pero con experiencia local, tanto en sentido territorial como cultural, proceso que continúa evolucionando en el período de nuestra investigación.

La revalorización de la cultura; como consecuencia directa de ese proceso, tuvo un alcance abarcativo del conjunto de procesos sociales de producción, reproducción, transformación, circulación y consumo de la significación en la vida social; y la producción social o colectiva de las decisiones a partir de la participación de la comunidad en los procesos de planificación y gestión de su desarrollo se transformó en una condición básica, no porque ejercer su voluntad garantice el acierto o el éxito en la decisión, sino porque el proceso de formación de esa voluntad, refuerza con su respaldo un proceso de desarrollo que se manifiesta endógeno, sistémico, sinérgico, inclusivo y sustentable; que busca en su planificación y gestión, tanto comunitaria como de sus instituciones públicas, la conservación ambiental, el crecimiento económico, la identidad cultural, la transparencia política y la equidad social.

La planificación y gestión contemporánea del desarrollo de las comunidades y de sus instituciones públicas, es entonces estratégica y participativa; y acompaña la evolución del alcance de las dimensiones culturales y sociales, delineándose como un proceso de reflexión y acción de los grupos sociales que, mediante sus capacidades estratégicas en la búsqueda de una síntesis dialéctica entre planificación, gestión, política y comunicación, se proponen el progreso colectivo e institucional, y promueven asociaciones entre la sociedad y el Estado y generan nuevos enfoques como la ‘gestión asociada’ y la ‘gobernanza’.

Con ese marco, la ‘comunicación institucional’, pasa a ser un espacio complejo, interdisciplinario y transversal, alineado con la política de la organización en cuanto proceso colectivo, que es necesario ordenar en variables generales que le permitan abarcar la dimensión de su rol, y que como respuesta síntesis a este análisis contextual, propusimos enfocarlas desde lo organizacional, lo corporativo, lo informacional y lo participativo.

En la investigación de las variables ‘internas’ pudimos observar que la evolución de la institución universitaria, es reflejo de su territorio, de su tiempo y de su cultura, pero además, define en su evolución, los aspectos fundamentales de la universidad pública contemporánea en el mundo y los aspectos particulares que distinguen a la universidad en

América Latina y en la Argentina; concluyendo que las consignas generales de la cuestión universitaria contemporánea son, definitivamente, las planteadas en París en 1998, encabezadas por la pertinencia, la calidad, la internacionalización y el acceso, a las que la realidad de América Latina les incorpora la inclusión y la permanencia, sin descuidar los variados factores que construyen esa conjunción desde la enseñanza, desde la investigación y la transferencia, desde la extensión y la integración social, desde las relaciones institucionales y desde la administración y gestión.

Analizar estas variables permitió reunir los elementos para entender que la planificación y gestión participativa, presente en la reflexión y el debate central desde mediados de la década del noventa, se verifica como un componente del discurso reciente de marcada vigencia, y como insumo indispensable para el proceso de desarrollo de la educación superior y en particular de las instituciones universitarias; y en ese sentido, pudimos verificar que las universidades públicas son ‘organizaciones inteligentes’, capaces de aprender, es decir capaces de cambiar o adaptarse a las condiciones de la realidad que les toca protagonizar, y de pensar propositivamente su futuro, en un marco de compromiso social que le de sentido y contenido a ese proceso de cambio cultural concertado; y que como tal, condiciona su organización en su orientación y en sus actos, estableciendo un juego dialéctico entre su condición única y la multiplicidad de actores, organizaciones internas y disciplinas, que conviven e interactúan en su marco diverso y ponen en juego capacidades analíticas, políticas y administrativas para la elaboración de políticas necesariamente participativas y de concertación.

En la investigación de los planes de desarrollo institucional de las universidades de América Latina se verifica particularmente, que la comunicación aún no se visualiza como una línea transversal constante, apareciendo esporádicamente en algunos planes, y en forma no jerarquizada, aunque se consolide aceleradamente como un valor agregado a la gestión, sobre todo en una situación mundial globalizada, en una condición social contemporánea de incertidumbre, y en un contexto de expansión tecnológica y de redes que exige diferentes miradas de la comunicación, que al menos reconozcan una comunicación organizacional que le de coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la identidad institucional y a la imagen que quiere proyectar a la sociedad; una comunicación informativa que se involucre en la enseñanza, en la investigación y que divulgue en la sociedad la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional; y una comunicación para la interacción de los actores

institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

En ese sentido, la indagación de los procesos comunicacionales en las universidades públicas y privadas de la Argentina muestra que estas variables tienen un desarrollo dispar, incipiente en lo corporativo y lo participativo, parcialmente encaminado en lo organizacional y afianzado en el desarrollo de dispositivos para la comunicación informativa para la comunidad, aunque particularmente iniciales y de avances dispares en el uso tecnológico, cuando se enfocan a la enseñanza y a la producción de conocimientos.

El caso de la Universidad Nacional de La Plata -institución pública reconocida como compleja, heterogénea y diversa-, analizado en su Presidencia, sus dependencias y colegios, y en sus facultades, verifica en líneas generales el proceso descrito pero permite revisar con precisión sus aspectos más específicos, entender su desarrollo y su comportamiento y reconocer la necesidad de articular estrategias comunicacionales, nivelar el desarrollo de las variables comunicacionales consideradas características de su cultura organizacional, e implementar criterios convergentes, que permitan el desarrollo de nuevos dispositivos comunicacionales para la comunicación organizacional, la comunicación corporativa, la comunicación informativa para la educación, para la investigación, y para la extensión, y la comunicación participativa, concebidos como herramientas que permitan una producción transversal, sinérgica y orientada de la comunicación institucional en la universidad pública argentina, articulada con sus planes y sus procesos de gestión, y al servicio de su desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

### REFERENCIAS

- ABÉLÈS, Marc**, 1996, *En attente d'Europe*, París: Hachette
- ACKOFF, Russell**, 1983, *Planificación de la Empresa del Futuro*, México: Ed. Limusa
- AE 2006 UNLP**, 2007, *Anuario Estadístico 2006, Informe anual comparado de indicadores de la UNLP*, La Plata: Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.
- ALBORNOZ, Mario, ALFARAZ, Claudio, ARBER, Gustavo, BARRERE, Rodolfo, KATAISHI, Rodrigo**, 2006, *El Estado de la Ciencia, principales indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos / Interamericanos*, Buenos Aires: REDES –Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior de la Asociación Civil Grupo REDES-, sede de la RICYT -Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología-, del CYTED -Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo-.
- ALFARO, Rosa María**, 1999, “Repensar la política y la comunicación: trances y apremios para construir ciudadanía” en *WACC-ALC, Construyendo ciudadanía, equidad y paz: retos de la comunicación de cara al 2000*, Lima, Perú: Memoria del Seminario Internacional y X Asamblea Regional de WACC, América Latina, noviembre
- ALFONSO, Alfredo**, 2003, “La Sociedad de la Información: genealogía y presente” en *Abrir la Comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*, Editora: Florencia Saintout. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, pp 177-192.
- ALTBATCH, Philip**, 1999, “Perspectivas comparadas sobre la educación superior para el siglo veintiuno” en *Pensamiento Universitario* n° 8, Traducción: Florencia Carlino, Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.
- ALTBACH, Philip y DAVIS, Todd M.**, 2000, “Desafío global y respuesta nacional. Notas para un diálogo internacional sobre educación superior” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 21-29.
- ALTERINI, Atilio**, 2006, *La Universidad Pública en un Proyecto de Nación*, Buenos Aires: La Ley.
- ANDREWS, Patricia y BAIRD, John**, 1999, *Communication for Business and the Professions*, 7a. ed., Nueva York: McGraw-Hill
- ANSOFF, Igor**, 1965, *Corporate Estrategy*, Nueva York: Mc Graw-Hill
- AUGÉ, Marc**, 1994, *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, París: Aubier.
- APPADURAI, Arjun**, 1990, “Disjuncture and difference in the global cultural economy” en *Public Culture*, vol. 2, núm. 2.
- ARAUJO PARDO, Alejandro; MIER, Luis y CASANUEVA, Terán**, 2003, “Relaciones Universidad- Estado. Apuntes históricos y notas sobre retos futuros” en la *Revista Casa del Tiempo* n° 98, marzo, México: Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 2-8

- ARGAÑARAZ, Martín, JUDURCHA, Emiliano y ZITTI, Jaquelina**, 2004, Investigación de Mercado, Radio Universidad, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- BADSHA Nasima**, 2000, “África del sur: perspectivas de futuro” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 67-75.
- BANCO MUNDIAL**, 1995 [1994], *La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia*, Washington: Banco Mundial
- BARRESI, Mariana**, 2001, “Secretarios de Prensa en los Estados Unidos y en la Argentina” en *Comunicación gubernamental*, compilador Oscar De Masi, Buenos Aires: Editorial Paidós, Estudios de Comunicación. pp 111-202
- BARSKY, Osvaldo y DÁVILA, Mabel**, 2004, “Las transformaciones del sistema internacional de educación superior” en *Los desafíos de la Universidad Argentina*, Osvaldo Barsky, Mabel Dávila y Víctor Sigal (coordinadores), Buenos Aires: Siglo XXI editores, pp. 25-62
- BARSKY, Osvaldo, DOMÍNGUEZ, Ricardo y POUSADELA, Inés**, 2004, “La educación superior en América Latina: entre el aislamiento insostenible y la apertura obligada” en *Los desafíos de la Universidad Argentina*, Osvaldo Barsky, Mabel Dávila y Víctor Sigal (coordinadores), Buenos Aires: Siglo XXI editores, pp. 63-86.
- BARTOLI, Annie**, 1992, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona: Ediciones Paidós
- BAUMAN, Zygmunt**, 1999, *La globalización. Consecuencias humanas*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica Argentina, pp. 108
- , 2005 [1995], *Legisladores e intérpretes. Sobre la modernidad, la posmodernidad y los intelectuales*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- , 2006 [2004], *Vidas desperdiciadas. La modernidad y sus parias*, Buenos Aires: Paidós
- BAYEN, Maurice**, 1978, *Historia de las Universidades*, Traducción de A. Giralt Pont Barcelona: Ediciones Oikos-Tau S.A.
- BEACH, David y MAHLER, Walter**, 1972, “The Failure of Success” en *Dirección por objetivos*. Curso de American Management Association.
- BELL, Daniel**, 1976, *El advenimiento de la sociedad posindustrial*. Madrid: Alianza.
- BERNE, Eric**, 1971, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, París: Payot
- BERELSON, Bernard**, 1949, “Communications and public opinions” en *Mass Communications*, bajo la dirección de W. Schramm. EE UU: Urbana, Champaign, University of Illinois Press.
- BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas**, 1997, *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. La orientación del hombre moderno*, Barcelona: Paidós.
- BERVEJILLO, Federico**, 1996, *Territorios en la Globalización. Cambio Global y Estrategias del Desarrollo Territorial*, Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, DPPR, Documento 96/34, Serie Ensayos.
- , 1998, “La Reinención del Territorio: Un Desafío para Ciudadanos y Planificadores”, en *Planeamiento del Desarrollo Regional en el Siglo XXI: América Latina y el Caribe. Documentos del Foro Repensando y Redefiniendo el Desarrollo*

*Regional en el Siglo XXI*, realizado en Bogotá en 1997. Claudia Hoyino editora. Nagoya: UNCRD, pp 179-207

**BICCIRÉ, Fabián**, 2007, “Prólogo” en *La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano*, de Ana María Trottni, Rosario, Argentina: UNR Editora, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario

**BLEIKLIE, Ivar**, 1999, “La Universidad, el Estado y la Sociedad” en *Higher Education in Europe*, Vol XXIV, n° 4, Traducción: Pedro Lafourcade, Bucarest: Centro Europeo de la UNESCO para la Educación Superior (CEPES), pp. 509-525

**BOISIER, Sergio**, 1993, “Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?”, en *Ambiente y Desarrollo*, vol. 9 – n° 2, Santiago de Chile: CIPMA, pp 42-46.

-----, 1994, “La construcción intelectual del regionalismo latinoamericano” en *Nova Economía*, vol. 4 – n° 1, Belo Horizonte: CEDEPLAR.

-----, 1997, “El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial”, en *Revista de Estudios Regionales*, N° 48, Málaga: Universidades de Andalucía, pp 41-79.

**BOURDIEU, Pierre**, 1972, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Ginebra: Droz

-----, 1984, *Homo Academicus*, París: Minuit. Traducción del Prefacio de Ana Mará Tello, 2003, Universidad Nacional de San Luis.

-----, 1984[a], *Questions de sociologie*, París: Éditions du Minuit.

**BOUTROS GALI, Boutros**, 1995, *An agenda for Peace*. New York: United Nations.

**BOXBERGER, Gerald y KLIMENTA, Harald**, 1998, *Die 10 Globalisierungslügen*, Munich: D'TV, pp. 86

**BRASLAVSKY, Cecilia y ACOSTA, Felicitas** (compiladoras), 2001, *El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América Latina*, Buenos Aires: IPE –Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación- UNESCO.

**BRENNAN, J.**, 1997, “Authority, Legitimacy and Change: The Rise of Quality Assessment in Higher Education”, en *Higher Education Management*, Vol. 9, N° 1.

**BROVETTO, Jorge**, 1998, “La Educación Superior y el Futuro”, Conferencia de clausura de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior *La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción*, París: UNESCO

**BRUNNER, José Joaquín**, 1990, *Educación Superior, investigación científica y transformaciones culturales en América Latina*. Santiago de Chile: BID-SECAB-CINDA, Vinculación Universidad sector productivo.

-----, 2002, “Aseguramiento de la calidad y nuevas demandas sobre la Educación Superior en América Latina” Working Paper en el *I Seminario Internacional 'Educación Superior, Calidad y Acreditación'*, Cartagena, Colombia: Consejo Nacional de Acreditación de Colombia.

**BRZEZINSKI, Zbigniew**, 1970, *Between two ages, America's role in de technotronic era*, Nueva York: Viking Press.

**BUCHBINDER, Pablo**, 1999, “Argentina” en *Historia de las universidades de América Latina*, México, Unión de Universidades de América Latina, México: Colección UDUAL.

**CARNOY, Martín, COSSE, Gustavo, COX, Cristian, LARRECHEA, Enrique** (coordinadores), 2004, “Introducción y plan del estudio” en *Las reformas educativas en la década de 1990: un estudio comparado de Argentina, Chile y Uruguay*, Buenos Aires: Ministerios de Educación de Argentina, Chile y Uruguay, Grupo Asesor de la Universidad de Stanford y BID. Akian Gráfica pp. 5-17.

---

(coordinadores), 2004[a], “Conclusiones e implicaciones para las políticas públicas” en *Las reformas educativas en la década de 1990: un estudio comparado de Argentina, Chile y Uruguay*, Buenos Aires: Ministerios de Educación de Argentina, Chile y Uruguay, Grupo Asesor de la Universidad de Stanford y BID. Akian Gráfica pp. 507-537.

**CASTELLS, Manuel**, 1996, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red*. Madrid: Alianza.

----- (editor), 2006, “Informacionismo, Redes y Sociedad Red: Una Propuesta Teórica” en *La Sociedad Red: Una Visión Global*, Madrid: Editorial Alianza, pp. 27-75.

**CAPET, Marcel, CAUSSE, Geneviève y MEUNIER, Jeanne**, 1983, *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, París: Económica

**CAPRA, Fritjof**, 2002, *Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*, New York: Random House.

**CEA D'ANCONA, María Ángeles**, 1996, *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid: Síntesis.

**CERDÁ, Ildefonso**, 1968 [1867] *Teoría General de la Urbanización, aplicación de sus principios al Ensanche de Barcelona. Vol. I y II*, Madrid: ESTAPÉ, IEF.

**CERISOLA, Juan Alberto**, 2007, “Discurso del rector de la Universidad Nacional de Tucumán” en *Ejes para un debate sobre educación superior Módulo 1*, CEUES, Centro de Estudio sobre Universidad y Educación Superior (compilador) Tucumán: EDUNT, Universidad Nacional de Tucumán

**CeSPI UNLP, Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP**, 2007, *Sistemas vinculados a la liquidación de haberes. Sueldos*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

---

-----, 2007[1], *Sistemas informáticos para bibliotecas, KOHA*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

---

-----, 2007[2], *Sistemas de Gestión de Aspirantes y Alumnos de la UNLP. ASPI – SIR4 – SIPU – GUARANI*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

---

-----, 2007[3], *Uso de TICs en las Facultades de la UNLP*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**CHAFFEE, Ellen**, 1985, “The Concept of Strategy: From Business to Higher Education” en *Academy of Management Review* 10. pp 89-98

**CHARLE, Christophe**, 2007, “En Europa: estar en el ranking. Empresas Académicas” en *Le Monde diplomatique* n° 99 de Septiembre de 2007, Buenos Aires: Capital Intelectual S.A. pp. 6-7

- CHAVES, Norberto**, 1988, *La imagen corporativa, Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona: Gustavo Gili
- CHAVES ZALDUMBIDE, Patricio**, 1996, “Breves análisis de los enfoques fundamentales de planificación social en América Latina” en *La Gerencia Social como Desafío para el Desarrollo*, Memorias seminario internacional. Bogotá: Universidad de la Salle, pp 55-64
- CHITNIS, Suma**, 2000, “La transformación de una colonia imperial en una nación avanzada: la India en una perspectiva comparada” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 43-56.
- CIN**, 2006, *Resolución n° 358 del Consejo Interuniversitario Nacional*, Buenos Aires.
- CINDA, Centro Interuniversitario de Desarrollo**, 2007, *Educación Superior en Iberoamérica, Informe 2007*, Santiago de Chile: RIL Editores
- CIRIA, Alberto y SANGUINETTI, Horacio**, 1983, *La Reforma Universitaria (1918-1983) Tomos I y II*, Buenos Aires: Centro Editor de América Latina
- CLARK, Burton**, 1983, *The Higher Education System*, Berkeley: University of California Press.
- , 1991, *El sistema de Educación Superior. Una visión comparada de la organización académica*, México: Editorial Nueva Imagen en coedición con la Universidad Autónoma Metropolitana, Sede Azcapotzalco.
- , 1997, *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*, México: Coordinación de Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México.
- COLL CÁRDENAS, Marcelo**, “Las presidencias entre ambos centenarios (1997-2005)” en *La Universidad Nacional de La Plata en el centenario de su nacionalización*, La Plata: Universidad Nacional de La Plata. pp 199-213.
- CNICE, Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa**, 2007, “Documento Básico. Las TIC en la Educación: panorama internacional y situación española” en *La XXII Semana Monográfica de la Educación ‘Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la educación: retos y posibilidades’*. Madrid: Fundación Santillana
- COSTA, Ricardo L. y MOZEJKO Danuta T.**, 2001, *El discurso como práctica – Lugares desde donde se escribe la historia*, Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- COOLEY, Charles Holton**, 1901, *Social Organisation*, Nueva York: Charles Scribner’s Sons.
- COURTNEY, Hugh, KIRKLAND, Jane y VIGUERIE, Patrick**, 1999 [1987], “Estrategia en tiempos de incertidumbre” en *La Gestión en la Incertidumbre*, Bilbao: Ediciones Deusto, pp 1-36
- CRITTO, Adolfo**, 1982, *El método científico en las Ciencias Sociales*, Buenos Aires: Paidós.
- CROTEAU, David y HOYNES, William**, 2000, *Media/Society: Industries, Images and Audiences*, 2a Ed. Thousand Oaks, California: Pine Forge
- CROZIER, Michel**, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, París: Editions du Seuil, colección Point.
- CRUZ SANDOVAL, Judith**, 2004, *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*, Bellaterra, Barcelona: Tesis Doctoral presentada en la Facultad de



Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Director: Dr. Francisco González Serrano.

**CÚNEO, Dardo**, 1988, *La Reforma Universitaria*. Caracas: Biblioteca Ayacucho.

**DAHRENDORF, Ralf**, 1997, “Die Globalisierung und ihre sozialen Folgen werden zur nächsten Herausforderung einer Politik der Freiheit” en *Die ZEIT* N° 47 <http://bda.web.aol.com.19971114.html>.

**DARVAS, Peter**, 2000, “Una perspectiva regional: Europa Central y del Este” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti McGill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 113-124.

**DCM UNLP, Dirección de Contenidos Multimediales de la UNLP**, 2007, *La comunicación informativa en las universidades nacionales públicas y privadas*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

-----, 2007[1], *Encuesta a funcionarios de Presidencia sobre uso de teléfono y mail*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

-----, 2007[2], *Análisis de Contenidos de las paginas web de facultades (enero)*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DCV UNLP, Dirección de Comunicación Visual de la UNLP**, 2003, *Programa de Identificación Institucional*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

-----, 2008, *Relevamiento de la Comunicación Visual en las Facultades de la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DE BONA, Graciela y DI DOMÉNICO, Adriana**, 2005, “Activos intangibles en organizaciones de Educación Superior: Medición e indicadores de Capital Intelectual” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 78-89

**DECLARACIÓN TRANSDISCIPLINARIA**, 1994, *Primer Congreso Mundial sobre Transdisciplinariedad*, Comité de Redacción: Lima de Freitas, Edgar Morin y Basarab Nicolescu, Arrábida, Portugal, Traducción de Víctor Morles, 1998, Caracas: Universidad Central de Venezuela.

**DE MASI, Oscar (compilador)**, 2001, *Comunicación gubernamental*, Buenos Aires: Editorial Paidós, Estudios de Comunicación

**DE VYLDER, Stefan**, 1995, *Sustainable human development and macroeconomics, strategic links and implications*, Nueva York: UNDP Discussion Paper.

**DÍAZ, Javier, MOLINARI, Lía y RAIMUNDO, Marcelo**, 2007, “Uso y Políticas de TICs en la Educación Superior de Argentina: El caso de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP)”, ponencia presentada en el *X Congreso Internacional EDUTECH 2007, Inclusión Digital en la Educación Superior: Desafíos y Oportunidades en la Sociedad de la Información*. Buenos Aires

- DIAZ ESCOTO, Alma Silvia**, 2007, “La crisis de fin de siglo en la UNAM: financiamiento y gratuidad” en *Educação e Pesquisa*, v.33, n.1, jan./abr São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, pp. 81-94
- DÍAZ GONZÁLEZ, Tania**, 1974, *Autonomía universitaria*, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- DIDOU AUPETIT, Sylvie**, 2006, “Internacionalización de la educación superior y provisión transnacional de servicios educativos en América Latina: del voluntarismo a las elecciones estratégicas” en el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, UNESCO/IESALC, Caracas: Editorial Metrópolis C.A. pp. 21-32.
- DIDRIKSSON, Axel**, 2006, “Caracterización y desarrollo de las macrouiversidades de América Latina y el Caribe” en el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, UNESCO/IESALC, Caracas: Editorial Metrópolis C.A. pp. 194-203.
- DILTHEY, Guillermo**, 1965, *Historia de la Pedagogía*, Buenos Aires: Editorial Losada S.A.
- DONINI, Ana María C. de y DONINI, Antonio O.**, 2004, “La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas” en *Los desafíos de la Universidad Argentina*, Osvaldo Barsky, Mabel Dávila y Víctor Sigal (coordinadores), Buenos Aires: Siglo XXI editores, pp. 305-341.
- DPU UNLP, Dirección del Portal Universitario de la UNLP**, 2007, *Informe Estadístico mayo 2005 – abril 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[1], *Informe Estadístico mayo 2007 – agosto 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[2], *Informe Estadístico marzo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- DRUCKER, Peter**, 1954, *The Practice of Management*, Nueva York: Harper and Brothers
- , 1974, *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Editorial Norma.
- , 1999, *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Traducción de Horacio Pons, Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- DUBREUIL, Hyacinthe**, 1935, *A chacun sa chance*, París: Éditions Bernard Grasset
- DUQUE CARRILLO, Juan Francisco**, 2005, “Hacia un espacio europeo de enseñanza superior” en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara
- ECO, Humberto**, 2000, “La fuerza de la cultura podrá evitar el choque de civilizaciones”. *Discurso pronunciado en Jerusalén con motivo del doctorado honoris causa concedido por la Universidad Hebrea*. Madrid: El País, Opinión, 12 de junio de 2002, pp. 11-12.
- EDULP, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata**, 2007, *Difusión del material editado por la Edulp durante el período 2004 – 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[1], *Libros vendidos durante el período 2004 - 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

- EMERY, Frederick y TRIST Eric**, 1965 “The Causal Texture of Organizational Environments” en *Human Relations* n° 18, Londres: Tavistock Institute. pp 21-32
- ENZER, Selwyn**, 1983, “New Directions in Futures Methodology” en *Applying Methods and Techniques of Futures Research*. Editores: Morrison, J.L et al. Washington: Jossey-Bass Inc. pp 69-83
- ESHIWANI, George**, 2000, “Educación superior en África: desafíos y estrategias para el siglo XXI” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 57-65.
- ETI, Equipos de Trabajo Interbibliotecas**, 2003, *Anuario estadístico 2001 de las Bibliotecas de la UNLP*, La Plata: Proyecto ROBLE, Evaluación de Unidades de Información, UNLP
- , 2006, *Anuario estadístico 2004 de las Bibliotecas de la UNLP*, La Plata: Proyecto ROBLE, Evaluación de Unidades de Información, UNLP
- FAZIO VENGOA, Hugo**, 2000, “La caída del muro: el magno acontecimiento de final de siglo” en Hugo Fazio Vengoa y William Ramírez, Editores, 10 años después del muro. Visiones desde Europa y América, Santa Fe de Bogotá: Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales –IEPRI- de la Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Historia de la Universidad de los Andes y Friedrich Ebert Stiftung en Colombia –FESCOL-
- , 2001, “La globalización como proceso de larga duración” en *Reflexión Política n° 5*, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga –UNAB- pp. 1-20
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos**, (Editor), 1991, *La Comunicación en las Organizaciones*, México: Editorial Trillas
- FERNÁNDEZ GÜELL, José M.**, 1997, *Planificación Estratégica de Ciudades*, Barcelona: Gustavo Gili.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, Norberto**, 2006, “Prólogo: La gestión universitaria en debate” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria III*, Efrón, Marcelo y Fernández Lamarra, Norberto I. (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 17-20
- FIGUEROLA, Manuel**, 1999, “La transformación del turismo es un fenómeno de masas. La planificación indicativa (1950-1974)”, en Pellejero, C. (Director), *Historia de la economía del turismo en España*, Madrid: Civitas, pp 77-134.
- FORNONI, Mariel y PERFEITO, Juarez**, 2005, “La internacionalización de la educación superior: El caso de los académicos latinoamericanos expatriados” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II*, Efrón, Marcelo y Vega, Roberto I. (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 45-65
- FORERO, Oscar**, 1999, *Enfoques locales del desarrollo: retos e implicaciones para la comunicación política y la gestión municipal*, Mimeo en la Especialización de Comunicación-Educación del Departamento de Investigaciones de la Universidad Central de Colombia, pp 6-13
- FOUCAULT, Michel**, 1979, *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones de La Piqueta.
- , 1987, *El orden del discurso*, Buenos Aires: Tusquets.

- FRIEDMAN, John**, 1992, *Empowerment. The Politics of Alternative Development*, Oxford: Blackwell Publishers.
- FUENTES, Carlos**, 1997, “Creatividad y Empoderamiento” en *Nuestra diversidad creativa*. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo de la UNESCO, Madrid: Fundación Santa María, pp 51-67
- FULLAN, Michael**, 1997, *Liderar en una cultura de cambio*, Buenos Aires: Ed. Octaedro
- GALAMBAUD, Bernard**, 1984, *L'information et la communication au service de l'entreprise*, informe del Institut d'études enterprise et personnel de septiembre
- GARAY, Alfredo**, 2003, *Propuesta Metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón*, Mimeo de Concurso, Mar del Plata: Centro de Investigaciones Ambientales de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- GARCÍA, Susana**, 2004, “La promoción de la actividad científica en los inicios de la Universidad Nacional de La Plata (1906-1918) en *Pensamiento Universitario n° 11*, Buenos Aires: Prometeo, pp.73-79
- GARCÍA de Fanelli, Ana María**, 1998, *Gestión de las Universidades Públicas, La experiencia internacional*, Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias, SERIE Nuevas Tendencias
- GARCÍA CANCLINI, Néstor**, 1999, “Globalizarnos o defender la identidad ¿Cómo salir de esta opción?” en *Nueva Sociedad n° 163*, Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, pp. 53-70
- , 2004, *Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la Interculturalidad*, Barcelona-Buenos Aires: Gedisa
- GARCÍA NOSSA, Antonio**, 1985, *La crisis de la Universidad*, Bogotá: Plaza & Janés.
- GARÓFOLI, Gioacchino**, 1995, “Desarrollo económico, organización de la producción y territorio”, en *Desarrollo Económico Local en Europa*, Vázquez-Barquero, Antonio y Garafoli, G. (editores). Madrid: Colegio de Economistas de Madrid, Colección Economistas Libros, pp 113-123
- GASIÓ Guillermo y AMADEO, Belén**, con la colaboración de María Jaunarena, 2001, “Notas sobre una experiencia de comunicación gubernamental: el Ministerio de Economía argentino, 1991-1996” en *Comunicación gubernamental*, compilador Oscar De Masi, Buenos Aires: Editorial Paidós, Estudios de Comunicación. pp 33-60
- GÉLINIER, Octave**, 1968, “Direction participative par objectifs” en *Hommes y Techniques*, número especial 281. París. 60p
- , 1984, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, París: Editions Hommes et Techniques.
- GODOY, Juan Adolfo**, 2001, *La Autonomía en jaque. Su necesaria reparación desde una perspectiva constitucional*, Entre Ríos: Eduner, Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos.
- , 2005, “Autonomía y Autarquía”, conferencia dictada el 13 de diciembre en las *Jornadas de Reflexión sobre la Ley de Educación Superior Ley 24.521*. Mar del Plata: CIN, Consejo Interuniversitario Nacional.

- GONZÁLEZ, María del Refugio**, 1986, *La universidad mexicana y la formación del estado nacional*, México: Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México.
- GONZÁLEZ, Manuel**, 2005, “El presupuesto en la administración de la organización universitaria” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 107-118
- GONZÁLEZ FIEGEHEN, Luis Eduardo**, 2006, “Repitencia y deserción universitaria en América Latina” en el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, UNESCO/IESALC, Caracas: Editorial Metrópolis C.A. pp. 156-168
- GORGONE, Hugo**, 2005, “Autonomía y financiamiento universitario” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II*, Efrón, Marcelo y Vega, Roberto I. (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 257-262
- GORGONE, Hugo y ZAMBONI, Liliana**, 2005, “Propuestas innovadoras en la gestión académica” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 245-254
- GUERRERO, Carlos (director), MENDOZA PADILLA, Miguel (co-director), ALBERTINI, Emiliano, ALONSO, María Inés, GONZÁLEZ, Leonardo, LIEGL, Rubén, PELLEGRINO, Laura, SCARPETTA, Cristian, TORELLO, Pablo**, 2002, “Universidad y Medios: una conciliación necesaria”, artículo perteneciente al Proyecto de Investigación 11/P095: *La construcción noticiosa de la política universitaria en los medios gráficos nacionales. El tratamiento informativo e interpretativo de los principales ejes de discusión en el nivel de Enseñanza Superior. Caso Clarín, La Nación y Página 12*. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social
- GUIDDENS, Anthony**, 1994, *Les conséquences de la modernité*, París: L'Harmattan, pp. 70
- GUIMARÃES, Roberto (editor) et al**, 2000, “Estrategias ambientales para el desarrollo sustentable de América Latina y el Caribe: 1999. Fundamentos territoriales y bioregionales de la planificación” documento preparatorio de la *XII Reunión del Foro de Ministros de América Latina y el Caribe*, Barbados: Comité Técnico Interagencial (PNUMA, PNUD, CEPAL, BIRD, BID).
- GURRÍA GASCÓN, José Luis**, 2005, “El papel de la universidad pública en Europa: política comunitaria e incremento y optimización de la financiación” en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara
- HALL, STUART**, 1980 [1984], publicado originalmente como “Cultural Studies: two paradigms”, en *Media, Culture and Society*, N° 2, London, pp. 57-72. Traducción al castellano de Mirko Lauer para *Hueso Húmero*, n° 19. Lima, 1984.
- HALPERIN DONGHI, Tulio**, 1993, *Historia contemporánea de América Latina*, Madrid: Alianza Editorial.
- HANNERZ, Ulf**, 1998, *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*. Traducción de María Gomis, Madrid: Ediciones Cátedra Universitat de Valencia
- HARROD Roy F.**, 1939, “An Essay en Dynamic Theory” en *Economic Journal*, Vol. 49, June, pp. 14-33 (Traducción al castellano como “La Teoría Dinámica” en Sen, A.

1979, Economía del crecimiento, México: Fondo de Cultura Económica, pp 43-62

**HEIDEGGER, Martín**, 2000, “La Universidad Alemana”, conferencias para los cursos de extranjeros en la Universidad de Friburgo; 15. y 16. de Agosto, de 1934, en *Reden und andere Zeugnisse eines Lebensweges. 1910-1976*, traducción de Breno Onetto, Muñoz, Frankfurt: Gesamtausgabe, vol. 16, pp. 285-307

**HERMET, Guy**, 2000, “¿Diversidad cultural o cambio cultural? Posibilidades y obstáculos del desarrollo participativo” en *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Compiladores: Bernardo Kliksberg y Luciano Tomassini, Buenos Aires: BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland, Fondo de Cultura Económica, pp 217-229.

**HERZBERG, Frederick**, 1966, *Work and the nature of Man*, New York: Crowell

**HUBERT, René**, 1957, *Historia de la Pedagogía*, Buenos Aires, Editorial Kapelusz.

**ITURMENDI, Jorge y MAMBLONA, María del Carmen**, 2005, “La Universidad Nacional de La Plata entre 1955 y 1997” en *La Universidad Nacional de La Plata en el centenario de su nacionalización*, La Plata: Universidad Nacional de La Plata. pp 103-197.

**JAIM ETCHEVERRY, Guillermo**, 2003, “Universidad y sociedad: relación conflictiva e imprescindible” en *Petrotecnia*, febrero, Buenos Aires: IAPG, pp. 59-61

**JARAMILLO LÓPEZ Juan Camilo**, 2004, *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado MCPOI*, Bogotá: USAID/Casals & Associates Inc.

-----, 2004[a], *Taller de comunicación para la construcción de lo público y lo colectivo*, Tocaima, Colombia: diciembre

**JASPERS, Karl**, 1965 [Berlín, 1923], *The Idea of University*, Londres: Peter Owen.

**KROTSCH, Pedro**, 1999, “Presentación” en *Pensamiento Universitario* n° 8, Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.

-----, 2001, “Entrevista” en *Fundamentos en Humanidades*, Vol. 2 n° 3, San Luis: Universidad Nacional de San Luis. pp. 142-148.

-----, 2004, “Presentación” en *Pensamiento Universitario* n° 11, Buenos Aires: Prometeo, Pp. 3-6.

**KUHN, Thomas S.**, 1985 [1957], *The Copernican Revolution. Planetary Astronomy in the Development of Western Thought*, Cambridge, Massachussets: Harvard Univ. Press.

**LACARRIEU, Mónica**, 2005, “Repasando los vínculos entre cultura, campo cultural e industrias culturales” en *Observatorio, Industrias Culturales de la ciudad de Buenos Aires* N°3, Buenos Aires: Dossier Cultura, Medios e Industrias Culturales, GCBA, pp 46-51.

-----, 2006, Seminario *Cultura e Identidad, Desafíos y Enfoques Contemporáneos*, La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. 21 al 30 de noviembre.

**LA NACIÓN**, 09/11/2007, “La UBA busca más estudiantes extranjeros” en *Cultura*. Buenos Aires: Diario La Nación.

**LANDINELLI, JORGE**, 2003, “Universidad e Integración: la perspectiva del Mercosur” en la reunión de marzo *Impacto de las reformas de educación superior en América Latina*, Buenos Aires: CLACSO -Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-

- LANZ, Rigoberto, FERGUSON, Alex, MARCUZZI, Arianna**, 2006, "Procesos de reforma de la Educación Superior en América Latina" en el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, UNESCO/IESALC, Caracas: Editorial Metrópolis C.A. pp. 105-111.
- LARROYO, Francisco**, 1967, *Historia general de la Pedagogía*, Argentina: Editorial Porrúa S.A. Argentina
- LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay**, 1967, *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University
- LE GOFF, Jacques**, 1965, *La Civilisation de l'Occident Médiéval*, París: Grenoble Arthaud.
- LEVY, Alberto**, 1981, *Planeamiento Estratégico*, Buenos Aires: Ed. Macchi
- LÉVI-STRAUSS, Claude**, 1969, *Las estructuras elementales del parentesco*. Buenos Aires: Paidós.
- LIKERT, Rensis**;1974, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, París: Gauthier-Villars.
- LOCKE, John**, 2007 [1689], *Ensayo Sobre El Entendimiento Humano*, Madrid: Editorial Porrúa, S.A.
- LUZURIAGA, Lorenzo**, 1979, *Historia General de la Educación y la Pedagogía*, Buenos Aires: Editorial Losada S.A.
- LYOTARD, Jean Francois**, 1979, *La condition post-moderne*, París: Minuit.
- MALO ÁLVAREZ, Salvador**, 2005, "La transformación de la educación superior en América Latina" en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara pp. 42-50.
- MARROU, Henri**, 1976, *Historia de la Educación en la antigüedad*, Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- MARTÍN BARBERO, Jesús**, 1987, *De los Medios a las Mediaciones. Comunicación, Cultura y Hegemonía*, Barcelona: Gustavo Gili.
- , 2004, "Políticas de Interculturalidad", mimeo presentado al *Foro Mundial, Comunicación y diversidad de Barcelona*, Bogotá: Universidad Javeriana. Pp 1-19
- MARTÍN, María Victoria**, 2003, "Díasporas de sentido en torno a la cultura mediática" en *Abrir la Comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*, Editora: Florencia Saintout. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, pp 157-176.
- MARTINE, George**, 2007, *Estado de la Población Mundial*, New York: Fondo de Población de las Naciones Unidas -UNFPA-
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto**, 2003, "La Gestión universitaria: desafíos para las disciplinas organizacionales y administrativas" en la revista *Ecos de Grado y Posgrados 2º Ciclo*: Año 1 – Número 0 – Sep – Dic / 03, La Plata: Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, pp. 26-30
- MASLOW, Abraham**, 1943, "A Theory of Human Motivation" en *Psychological Review*, vol 50 N° 4. pp 370-396
- MATTELART, Armand y Michèle**, 1997, *Historia de las teorías de la comunicación*, Barcelona: Paidós Ibérica.

- MATTELART, Armand**, 1998, *La Mundialización de la Comunicación*, Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- , 2003 [1996], *La comunicación-mundo*, México: Siglo XXI editores. Primera edición en francés: 1992, París: Éditions la découverte.
- MATUS, Carlos**, 1991, “Gobierno y Planificación, el Plan como Apuesta” en *el IV Curso Internacional de Alta Dirección*, Caracas: Fundación Altadir, pp 1-24.
- MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio, HOPPENHAYN, Martín, HERRERA, Felipe, ZEMELMAN, Hugo, JATOBÁ, Jorge y WEINSTEIN, Luis**. 1986, “Desarrollo a Escala Humana –una opción para el futuro–” en *Development Dialogue*, número especial. Uppsala, Suecia: CEPUR et Fundación Dag Hammarskjöld.
- MAYO, Elton**, 1933, *The Human Problem of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan
- Mc GREGOR, Douglas**, 1971, *La dimension humaine de l'entreprise*, París, Gauthier-Villars
- McQUAIL, Dennis**, 2000, *Mass Communication Theory*, Oxford: SAGE
- MEDINA VÁSQUEZ, Javier y ORTEGÓN, Edgar**, 2006, *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, Serie Manuales n° 51, Santiago de Chile: ILPES, CEPAL, Naciones Unidas
- MIGNAQUI, Iliana et al**, 2003, *Propuesta Metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón*, Mimeo de Concurso, Mar del Plata.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CUBA**, 2002, *III Convención Internacional de Educación Superior, Universidad 2002*, del 4 al 8 de febrero, La Habana, Cuba: Ministerio de Educación Superior. (M.E.S.Cuba, 2002)
- MINTZBERG, Henry**, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, París: Éditions d'Organisation.
- MIRES, Fernando**, 1999, “La política en tiempos de la globalización” en *Nueva Sociedad n° 163*, Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, pp. 164-177
- MITSUTA, Akimasa**, 2000, “Problemas universales y realidades nacionales: Japón en una perspectiva comparativa” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 89-97.
- MOLLIS, Marcela**, 2007, “En Argentina: crisis de sentido. Refundar la UBA” en *Le Monde diplomatique n° 99* de Septiembre de 2007, Buenos Aires: Capital Intelectual S.A. pp. 6-7
- MOLTENI, Valeria**, 2005, “Universidades Públicas Argentinas: Análisis de la producción científica internacional y del presupuesto durante el año 2003” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II*, Efrón, Marcelo y Vega, Roberto I. (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 236-256
- MONGE, Peter y CONTRACTOR, Noshir**, 2003, *Theories of Communication Networks*, Oxford: Oxford University Press.
- MONTEVERDE, Roberto et al**, 2003, “Enfoque & Metodología” en *Propuesta Metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón*, Mimeo de Concurso, Mar del Plata, pp 1-7
- MORAGAS SPÀ, Miguel de**, 1981, *Teorías de la Comunicación, Investigaciones sobre medios en América y Europa*, España: Gustavo Pili.



- MORGAN, Gareth**, 1998, *Imágenes de la Organización*, Mexico: Alfaomega
- MORIN, Edgar**, 1995, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa
- MORLES, Víctor**, 1988, *Educación, Poder y Futuro: Una teoría sobre la educación avanzada*, Caracas: Universidad Central de Venezuela (UCV), Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación.
- , 1999, *Desde la Universidad, un primer encuentro con la transdisciplinariedad*, Caracas: CEISEA, Coordinación Central de Estudios de Postgrado, Universidad Central de Venezuela.
- MOSCOROSO, Purificación**, 2006, *La nueva misión de las bibliotecas universitarias ante el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*, Artículo, España: Universidad de Alcalá
- MUMFORD, Lewis**, 1934, *Technics and civilization*, Nueva York: Harcourt, Brace & World.
- , 1957, *La Cultura de las Ciudades*, Buenos Aires: Emecé Editores.
- NEWFIELD, Christopher**, 2007, “En Estados Unidos la regresión. Del igualitarismo a la fractura social” en *Le Monde diplomatique* n° 99 de Septiembre de 2007, Buenos Aires: Capital Intelectual S.A. pp. 4-5
- NEWMAN, John Henry**, 1976 [1873], *The Idea of a University*, Introduction and Notes by I. T. Ker, Oxford: Clarendon.
- NORA, Simón y MINC, Alain**, 1981, *La informatización de la sociedad*; traducido por Paloma García de Pruneda y Rodrigo Ruza, México: Editorial FCE.
- OHMAE, Kenichi**, 1989, *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, México: Ed. Mc. Graw – Hill
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD**, 1999, *Planificación Local Participativa: Metodologías para la Promoción de la Salud en América Latina y el Caribe*, Washington, D. C.: OPS / OMS.
- OSSORIO, Alfredo**, 2002 (4ª ed.), *Planeamiento Estratégico*, Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública -INAP-
- OZBEKHAN, Hasan**, 1973, “Thoughts on the Emerging Methodology of Planning” en *Mémoire de programme du Groupe de recherche sur le futur*, Montréal: Université de Québec, pp. 8-15.
- PAI UNLP**, 2007, *Programa de Autoevaluación Institucional*, La Plata: Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.
- PALLÁN FIGUEROA, Carlos**, 1989, “La autonomía de 1929 a 1933”, en *Universidad Futura*, Vol. 1 Núm. 2, México, pp. 60-65
- PARIS, Blanca**, 1969, “La Universidad”, en *Enciclopedia Uruguaya* N° 49, septiembre, Montevideo
- PARKER FOLLETT, Mary**, 1942, “The Psychology of Control” en *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Henry C. Metcalf y Lindall Urwick (editores), Nueva York: Harper & Row. pp. 183-209
- PASSONI, Lucía y ZANFRILLO, Alicia**, 2005, “El rol de las herramientas TI en un modelo de gestión del conocimiento en los departamentos académicos” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 181-189
- PENCIU**, 2006, “Conclusiones de la Comisión 2” en el *Primer Encuentro Nacional de*

*Comunicación Institucional en Universidades Públicas*, 2006, La Plata, Comisión de Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata.

**PEÓN, César E.**, 2003, “Los Sistemas de Educación Superior en la Sociedad del Conocimiento” en *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*. Editor: Juan Carlos Pugliese, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, pp. 16-35).

**PÉREZ LINDO, Augusto**, 1985, *Universidad Política y Sociedad*, Buenos Aires: EUDEBA

-----, 2000, “Prólogo” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 9-16.

-----, 2005, “Los administradores universitarios y el legado de Prometeo” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 190-197

**PE UNLP**, 2006, *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 / Mayo 2007*, La Plata: EDULP y consulta realizada el 11/10/2007 en la página web de la UNLP: [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

**PE UNLP**, 2007, *Anuario Estadístico 2006, Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP*, La Plata: EDULP y consulta realizada el 11/10/2007 en la página web de la UNLP: [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)

**PIRENNE, Henry**, 1992, *Las ciudades de la Edad Media*, Madrid: Alianza Editorial.

**PLAN ESTRATÉGICO ECONÓMICO Y SOCIAL BARCELONA 2000**, 1990, Barcelona: Publicación del Ayuntamiento de Barcelona.

**PODERTI, Alicia**, 2006, Seminario *La Ciencia y sus Métodos en el Siglo XXI*, La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata 18 al 22 de septiembre.

**PRAT SEDEÑO, Judith**, 2003, “Las corrientes ideológicas, pasado, presente y futuro de la cultura impresa” en *Anales de Documentación* N° 6, Lérida: Facultad de Letras, Universidad de Lérida, pp 261-265.

**PRIETO CASTILLO, Daniel**, 1993, *La planificación de la comunicación institucional*, Mimeo en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de San Salvador. El Salvador.

-----, 2000, *Comunicación, Universidad y Desarrollo*, Colección de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales –PLANGESCO- La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, Centro de Comunicación Educativa La CruGía.

**PODERTI, Alicia**, 2006, “*La Filosofía y las Ciencias en el siglo XXI: un nuevo contrato epistemológico*”, Conferencia de clausura de las Jornadas Académicas y Científicas *El docente como profesional: La formación Superior en el actual Contexto Socio-educativo*, Jujuy: Sede Universidad Nacional de Santiago del Estero.

**PSAA UNLP, Prosecretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007, *Los Sistemas de Comunicación y el uso de las tecnologías de información en los colegios de la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

- PSP UNLP, Prosecretaría de Posgrado de la UNLP**, 2007, *Los métodos de difusión de la oferta de Posgrado de la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSPCyT UNLP, Prosecretaría de Políticas en Ciencia y Técnica de la UNLP**, 2007, *Listado de Revistas pertenecientes a las Unidades Académicas 1*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2008, *Listado de Revistas pertenecientes a las Unidades Académicas 2*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PUGLIESE, Juan Carlos**, 2003, “Presentación” en *Políticas de Estado para la Universidad Argentina. Balance de una gestión en el nuevo contexto nacional e internacional*. Editor: Juan Carlos Pugliese, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, pp.11-15.
- , 2005, “Prólogo” en *Educación Superior: ¿bien público o bien de mercado?: Los debates sobre la Internacionalización, desde los noventa a la actualidad*. Editor: Juan Carlos Pugliese. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- QUIROZ, Teresa**, 2007, Seminario *Tecnologías y cultura / comunicación y educación*, La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. 21 al 24 de mayo.
- RAMA, Claudio**, 2006, “Introducción: La Tercera Reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización” en el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, UNESCO/IESALC, Caracas: Editorial Metrópolis C.A. pp. 11-18.
- RAVELLA, Olga**, 2001, *La Planificación Urbana Regional. Orígenes, presente y futuro*, La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- RASSAK, Jules**, 1927, *Psychologie de l'opinion et de la propagande politique*, París: Librairie des sciences politiques y sociales, Marcel Rivière Éditeur, col. Études de psychologie sociale.
- REGOUBY, Christian**, 1988, *La communication globale, comment construire le capital image de l'entreprise?*, París: Les Editions d'Organisation.
- REGUILLO CRUZ, Rossana**, 1999, *La construcción simbólica de la ciudad. Sociedad, desastre y comunicación*, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente – ITESO-
- , 2007, Seminario *Teoría y Análisis Sociocultural*, La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. 18 al 19 de Junio.
- RIBEIRO, Darcy**, 1971, *La Universidad Latinoamericana*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- RIST, Gilbert**, 2000, “La cultura y el capital social: ¿cómplices o víctimas del “desarrollo” en *Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el Desarrollo*, Compiladores: Bernardo Kliksberg y Luciano Tomassini, Buenos Aires: BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland, Fondo de Cultura Económica, pp 129-150.
- ROGERS, Everett**, 1978, “The rise and fall of the dominant paradigm” en *Journal of Communication*, vol. 28, núm. 1.

- , 1983 [1962], *The Diffusion of Innovation*, New York: Free Press (Collier Mac Millan).
- ROJAS MIX, Miguel**, 2005, “Discurso” en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara, pp. 25-28
- , 2005[a], “La universidad latinoamericana del siglo XXI” en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara, pp. 79-85
- , 2006, *Siete Preguntas a la Educación Superior y otros ensayos*, Rosario: UNR Editora, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.
- ROSALDO, Renato**, 1991, *Cultura y verdad. Nueva propuesta de análisis social*. México D.F.: Grijalbo.
- ROWLANDS, John**, 1997, *Questioning Empowerment: working with women in Honduras*, Oxford: Oxfam.
- SAA UNLP, Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007, “Informe final 30-06-2007, Estrategia I” del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[1], *Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de Grado en la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[2], *Planes de estudio de carreras de grado renovados o reformados en el período 2004 - 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[3], *Carreras de grado acreditadas ante la CONEAU o en proceso, en el período 2004 - 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SAINTOUT, Florencia**, 2003, “La Ruptura. Un campo en movimiento” en *Abrir la Comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*, Editora: Florencia Saintout. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, pp 75-85.
- , 2003[a], “La Recepción. Los públicos de los medios masivos” en *Abrir la Comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*, Editora: Florencia Saintout. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, pp 109-117.
- , 2006, *Jóvenes: el futuro llegó hace rato*, La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.
- SAINTOUT, Florencia y LARRAÑAGA, Nancy Díaz**, 2003, “Mirada crítica de la Comunicación en América Latina: Entre el desarrollo, la dominación, la resistencia y la liberación” en *Abrir la Comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*, Editora: Florencia Saintout. La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, pp 29-48
- SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando**, 2003, *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos* Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES- SERIE gestión pública 32, Naciones Unidas

- SANDER, Benno**, 1996, *Gestión Educativa en América Latina – Construcción y reconstrucción del conocimiento*, Buenos Aires: Troquel Educativo.
- SAN MARTÍN, Raquel**, 2005, “La reforma europea, la oportunidad latinoamericana” en *Educación Superior: ¿bien público o bien de mercado?: Los debates sobre la Internacionalización, desde los noventa a la actualidad*. Editor: Juan Carlos Pugliese. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- SAPIR, Edward**, 1949, *Selected Writings of Edward Sapir in Language, Culture and Personality*, Berkeley: University of California Press
- SARKA Eva María**, 2005, “La universidad frente al desafío de lo virtual” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 211-222
- SARLO, Beatriz**, 1993, “Literatura e Historia”, en Revista *Clío*, Buenos Aires: Comité Argentino de Ciencias Históricas, Comité Internacional. Dir. Armando Bazán.
- SATTERTHWAITE, David**, 2006, “Outside the Large Cities: The Demographic Importance of Small Urban Centers and Large Villages in Africa, Asia and Latin America” en *Human Settlements Discussion Paper Urban 03*, pp 34. Londres: International Institute for Environment and Development
- SAyF UNLP, Secretaría de Administración y Finanzas de la UNLP**, 2008, *Personal Presidencia y Dependencias*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SCHRAMM, Wilbur**, 1983, “The unique perspective of communication: A retrospective view” en *Journal of Communication*, vol.33, núm. 3.
- SCHWARTZMAN, Simón**, 1996, *América Latina: universidades en transición*. Washington: OEA-INTERAMER.
- , 2000, “América Latina: las respuestas nacionales a los desafíos mundiales” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 77-88.
- SECyT**, 2005, *Indicadores de Ciencia y Tecnología Argentina 2004*, Buenos Aires: Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- SEGATO, Rita**, 1997, “Alteridades históricas/Identidades Políticas: una crítica a las certezas del pluralismo global” en *Serie Antropología N° 234*, Brasilia: Departamento de Antropología de la Universidad de Brasilia, pp 2-28
- SEERS, Dudley**, 1963, “The Limitations of the Special Case” en *Bulletin of de Oxford Institute of Economics and Statistics*, vol. 25, n.2, pp 77-98.
- , 1969, “The Meaning of Development” en *International Development Review*, n° 3 (diciembre), Londres, pp 2-7
- SEU UNLP, Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP**, 2004, *Informe de Gestión 2001-2004*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2006, “Informe de avance 31-12-2006, Estrategia III” del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

- , 2007, "Informe final 30-06-2007, Estrategia III" del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SFEZ, Lucien**, 2005, *Técnica e Ideología, un juego de poder*, traducción de Marcos Mayer y Silvia Kot, México: Siglo XXI editores.
- SG UNLP, Secretaría General de la UNLP**, 2007, "Informe final 30-06-2007, Estrategia V" del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SHANNON, Claude y WEAVER Warren**, 1949, *The Mathematical Theory of Communication*, Chicago: Universidad de Illinois Press.
- SICA, Paolo**, 1981, *Historia del Urbanismo. Siglo XIX. Vol.2*, Madrid: Instituto de Estudios de Administración Local.
- SIERRA MÉNDEZ, Justo**, 1985, "Discurso en la Inauguración de la Universidad Nacional", en *El ensayo: siglos XIX y XX*, México: Promexa (Gran Colección de la Literatura Mexicana), 1985, pp. 24-25.
- SILEM, Ahmed, MARTÍNEZ Gérard**, 1982, *Information des salaires et strategies de communication*, París: Les Editions d'Organisation
- SIMON, Herbert**, 1945, *Administrative Behaviour. A Study of Decision. Making Process in Administrative Organization*, Nueva York: Macmillan
- SMITH, Hedrick**, 1988, *The Power Game*, Nueva York: Random House
- SOLARI, Aldo, FRANCO, Rolando, y JUTKOWITZ, Joel**, 1976, *Teoría, acción social y desarrollo*, México: Siglo XXI Editores.
- SPORN, Bárbara**, 2000, "Cuestiones actuales y prioridades futuras para los sistemas europeos de educación superior" en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti Mc Gill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 99-111.
- SPU**, 2006, *Anuario 2005 Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- , 2007, *Anuario 2006 Estadísticas Universitarias*, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- , 2007[a], *Documento para el debate*, (inédito) Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.
- STEGER, Hans Albert**, 1974, *Las universidades en el desarrollo social de América Latina*, México: Fondo de Cultura Económica.
- STUHLMAN, Luis**, 2001, "Marketing y comunicación de gobierno" en *Comunicación gubernamental*, compilador Oscar De Masi, Buenos Aires: Editorial Paidós, Estudios de Comunicación. pp 61-81
- SUBIRATS, Eduardo**, 2004, "La disfunción de la Universidad" en *Pensamiento Universitario n° 11*, Buenos Aires: Prometeo, Pp.67-72.
- SUNKEL, Osvaldo y PAZ, Pedro**, 1970, *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*, Santiago de Chile: Siglo XXI Editores S.A., México: Editorial Universitaria S.A.

- TAUBER, Fernando**, 1999, *Municipio y Desarrollo, el nuevo desafío*. La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- TAUBER, Fernando (director), DELUCCHI, Diego, MARTINO, Horacio y PINTOS, Patricia**, 2006, *La Planificación Estratégica Participativa. Para el desarrollo urbano y regional*, La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- TEDESCO, Juan Carlos y TENTI FANFANI, Emilio**, 2004, “La reforma educativa en la Argentina, semejanzas y particularidades” en *Las reformas educativas en la década de 1990: un estudio comparado de Argentina, Chile y Uruguay*, Carnoy, Martín, Cosse, Gustavo, Cox, Cristian, Larrechea, Enrique (Coordinadores). Buenos Aires: Ministerios de Educación de Argentina, Chile y Uruguay, Grupo Asesor de la Universidad de Stanford y BID. Akian Gráfica pp. 21-71
- TESTA, Mario**, 1993, “Tendencias en planificación”, en *Pensar en Salud*, Buenos Aires: Lugar Editorial.
- , 2002, “Del Diagrama de Venn al Nudo Borromeo. Desarrollo de la Planificación en América Latina”. Ponencia presentada al 2º Taller Nacional de Planes de Salud. Canarias.
- TORO, José y RODRÍGUEZ, Martha**, 2001, *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos*, Bogotá: INDES-BID
- TREJO DELARBRE, Raúl**, 2003, “Qué es y qué no es la Sociedad de la Información” ponencia presentada en el *Foro Sociedad de la Información: ¿Qué haremos?*, México: Dirección General de Cómputo Académico, UNAM, 22 de agosto.
- TRINIDAD PADILLA LÓPEZ, José**, 2005, “Presentación” en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara, pp. 22-24
- , 2005[a], “Discurso” en la *V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas* del 9 al 11 de septiembre de 2004, Guadalajara, México: Editorial de la Universidad de Guadalajara, pp. 22-24
- TROTTINI, Ana María**, 2007, *La especificidad de la Gestión Universitaria: Gobierno y administración de su capital humano*, Rosario, Argentina: UNR Editora, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.
- TÜNNERMANN BERNHEIM Carlos**, 1996, *Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Conferencia introductoria de la Conferencia Regional. Caracas: C. CRESALC/UNESCO.
- , 1996 [a], *La educación Superior en el Umbral del Siglo XXI*, Caracas: Colección Respuestas. Ediciones CRESALC-UNESCO.
- , 1998, *La reforma universitaria de Córdoba*. México D.F.: ANUIES.
- , 1999, “Introducción” en *Historia de las universidades de América Latina*, México, Unión de Universidades de América Latina, México: Colección UDUAL.
- UNESCO**, 1992, *Informe Mundial sobre la Educación 1991*, España: UNESCO/Santillana
- , 1995, *Documento sobre Políticas para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior*, París: UNESCO

- , 1998, *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción y Marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior*. París: UNESCO
- , 2000, *Informe Final del Foro Mundial sobre la Educación en Dakar*, 26 al 28 de abril, París: UNESCO
- , 2004, *Educación Superior en una sociedad mundializada*, París: UNESCO – Educación.
- UNESCO /IESALC**, 2006, “Estadísticas” en el *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*, UNESCO/IESALC, Caracas: Editorial Metrópolis C.A. pp. 241-261.
- UNFPA**, 1996, *El Estado de la Población Mundial 1996: Un paisaje en transformación: La población, el desarrollo y el futuro urbano*, Nueva York: Fondo de Población de las Naciones Unidas -UNFPA-
- UNLP**, 2005, *Historia, Testimonios y Semblanzas de los 100 años de la UNLP, 1905 – 2005*, La Plata: Buenos Aires Publicitaria
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**, 2007, *Revista de la Universidad 34. Universidad y Educación*, La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- UN, Proyecto del Milenio**, 2005, “Un hogar en la ciudad”, Equipo de tareas sobre el mejoramiento de la vida de los habitantes de tugurios. *London and Sterling*, Virginia: Earthscan.
- UP UNLP, Unidad de Prensa de la UNLP**, 2007, Relevamiento cuantitativo y cualitativo sobre la presencia de la UNLP en medios gráficos (junio 2004-mayo 2007), *DIARIOS: El Día, Hoy, La Nación, Clarín*, Página 12, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- UPyCG UNLP, Unidad de Planificación y Control de Gestión de la UNLP**, 2007, *Diagnóstico sobre formas de comunicación interna referidas a la Administración y Gestión 1*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- , 2007[1], *Diagnóstico sobre formas de comunicación interna referidas a la Administración y Gestión 2*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- URANGA, Washington**, 2000, “Prólogo” en *Comunicación, Universidad y Desarrollo*, de Daniel Prieto Castillo, Colección de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales –PLANGESCO- La Plata: Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, Centro de Comunicación Educativa La Cruqía. pp 13-31
- US UNLP, Unidad de Sistemas de la UNLP**, 2007, *Relevamiento de TICs de la Presidencia*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- VALLES, Miguel**, 1997, *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid: Síntesis.
- VEGA, Roberto I.**, 2005, “El Planeamiento Estratégico en la Universidad Argentina: Aspectos Problemáticos” en *Aportes al debate sobre la gestión Universitaria I*, Efrón, Marcelo y Pérez Lindo Augusto (compiladores), Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 223-236
- , 2005[a], “Desafíos de la gestión universitaria” en *Aportes al debate sobre la gestión universitaria II*, Efrón, Marcelo y Vega, Roberto I. (compiladores),



Buenos Aires: De los cuatro vientos editorial. pp 236-256

- VIAL LARRAIN, Juan de Dios**, 1965, “Idea de la Universidad” en *La Universidad en Tiempos de Cambio*, Santiago de Chile: Editorial del Pacífico, pp. 4-9.
- VILAR, Pierre**, 1999, *Iniciación al vocabulario del análisis histórico*, Barcelona: Crítica.
- VIÑAS, Raúl Horacio**, 1953, *El mito de la Reforma*, Santa Fe, Argentina: Síntesis, Revista de la Juventud Universitaria de Acción Católica.
- Von HUMBOLDT, Wilhelm**, 1959, “Sobre la organización interna y externa de los establecimientos científicos superiores en Berlín” en *La idea de la Universidad en Alemania*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- WAISS, Oscar**, 1975, “Universidad e integración en América Latina” en *Nueva Sociedad* nro. 19-20, Julio-Octubre, Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, pp. 134-146
- WEBER, Max**, 2004, *El político y el científico*, Buenos Aires: Colección Ciencias Sociales, Prometeo libros.
- WEIFANG, Min**, 2000, “Los desafíos globales y la respuesta de China” en *Educación Superior en el siglo XXI. Desafío global y respuesta nacional*, Philip G. Altbach y Patti McGill Peterson (editores), Traducción Vera Waksman, Buenos Aires: Editorial Biblos, pp. 33-41.
- WEISS, Dimitri**, 1971, *Communication et presse d'entreprise*, Paris: Éditions Sirey
- WESTPHALEN, Marie-Helene**, 1998, *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*, París: Dunod
- WHITE Hayden**, 1992, *El contenido de la forma*, Barcelona: Paidós.
- WIENER, Norbert**, 1948, *Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine*, París: Hermann
- WILLIAMS, RAYMOND**, 1961, *The Long Revolution*, London and New York: Columbia University Press y Chatto & Windus
- YÚDICE, George**, 2003, *El Recurso de la Cultura: Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa
- ZINGONI, José M. et al**, 2003, *Propuesta Metodológica para el Plan Estratégico de Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón*, Mimeo de Concurso, Mar del Plata.

## PÁGINAS WEB

- ALBURQUERQUE, Francisco**, 1997, “Cambio Estructural, Globalización y Desarrollo Económico Local”, Santiago de Chile: CEPAL – ILPES, Naciones Unidas, pp 1-19  
Consulta realizada el 10/02/2007 en la página web de la *Red de Agencias de Desarrollo Hábitat*: <http://dgduweb.sedesol.gob.mx/redagencias/docs/cambioestructural.pdf>
- AROCENA, Rodrigo y SUTZ, Judith**, 2001, “La Universidad Latinoamericana del futuro. Tendencias – Escenarios – Alternativas”, Universidad de la República Oriental del Uruguay. México: Colección UDUAL 11. Consulta realizada el 31/08/2007 en la página web de la *Organización de Estados Americanos*:  
<http://www.oei.es/salactsi/sutzarocena00.htm>

- ARTEHISTORIA**, 2006, Consulta realizada el 31/01/2007 en la página web de *artehistoria*: <http://www.artehistoria.com/historia/contextos/3628.htm>
- ÁVILA FUENMAYOR, Francisco**, 1997, “Historia de las Universidades”, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB). Consulta realizada el 29/10/2006 en la página web de *Geocities*: <http://www.geocities.com/Athens/Acropolis/6708/universidad0.htm>
- BECERRA ARTIEDA, Aníbal Fernando**, 2003, “*La construcción de un modelo teórico pertinente a la lógica del objeto*”. Consulta realizada el 29/10/2006 en la página web de *Nombre Falso*: <http://www.nombrefalso.com.ar/articulo.php?id=16>
- BOISIER, Sergio**, 1999, “Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?”, Mimeo del Documento comisionado por la Cámara de Comercio de Manizales, Colombia. Consulta realizada el 05/02/2007 en la página web *El Sitio del Desarrollo Local en América Latina*: [http://www.desarrollolocal.org/documentos/nuevos\\_docs/Boisier\\_Desarrollo\\_local.doc](http://www.desarrollolocal.org/documentos/nuevos_docs/Boisier_Desarrollo_local.doc)
- BOROFKY, Robert**, 1998, “Posibilidades Culturales”, Capítulo 3 del *Informe Mundial sobre la Cultura*, Méjico: UNESCO, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Consulta realizada el 25/01/2007 en la página web del CRIM: <http://www.crim.unam.mx/cultura/informe/cap3.htm>
- BORRERO CABAL, Alfonso**, 2005, La autonomía universitaria. Breve ensayo histórico y teórico, Vol. 5, No. 1. Consulta realizada el 30/08/2007 en la página web del *Laboratorio de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Javeriana* [www.lpp-uerj.net/olped/documentos/1056.pdf](http://www.lpp-uerj.net/olped/documentos/1056.pdf)
- CABRERA, Elibeth**, 2006, *Administración de empresas*, Consulta realizada el 28/01/2007 en la página web de *wikilearning.com*: [http://www.wikilearning.com/proceso\\_administrativo\\_i-wkccp-11860-6.htm](http://www.wikilearning.com/proceso_administrativo_i-wkccp-11860-6.htm)
- CALLEJÓN, María**, 2003, “En busca de las economías externas” Consulta realizada el 17/02/2007 en la página web de la *Universidad de Barcelona*: <http://www.ub.es/graap/pdfcallejon/Ekonomiaz-Callejon.pdf>, pp 22
- CANTINI, JOSÉ LUIS**, 2003, “La Ley de Educación Superior 24.521” en la *Jornada Anual de Reflexión Académica, Política Educativa Nacional*, consulta realizada el 07/10/2007 en la página web de la *Academia Nacional de Educación*: <http://www.acaedu.edu.ar/espanol/paginas/novedades/cantini03.htm>
- CIN, Consejo Interuniversitario Nacional**, 2004, “Los Acuerdos de Horco Molle” en las *Primeras Jornadas Nacionales de Reflexión sobre Educación Superior*. Consulta realizada el 07/10/2007 en la página web de *Educ.ar*: <http://portal.educ.ar/noticias/educacion-y-sociedad/concluyeron-las-primeras-jorna-1.php>
- CORAGGIO, José L.**, 1999, “Perspectivas de la planificación urbana en el contexto de la globalización” en *Laboratorio de Análisis Territorial: Información y conocimientos para la gestión (Laticger)* Buenos Aires: CEPAL/ILPES/CEB, pp1-20. Consulta realizada el 17/02/2007 en la página web del INTA, Grupo de Economía y Sociología –GES-Rural <http://www.inta.gov.ar/bariloche/desarrollo/gesrural/trabajos/planificacion/Archivos/documento10.pdf>

**CORNEJO ÁLVAREZ, Alfonso**, 2004 [1997], *Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI*, México: Consulta realizada el 24/01/2007 en la página web eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/aca/2.pdf>

**COSUDE, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación**, 2007, “El empoderamiento es de crucial importancia”, Consulta realizada el 15/02/2007 en la página web de la *COSUDE en América Latina*: <http://www.deza.ch/index.php?navID=21734&langID=3>

**CRI**, 2007, “Universidades de China” Consulta realizada el 15/10/2007 en la página web CRI online español. China Radio Internacional: <http://espanol.cri.cn/1/2004/10/14/1@39793.htm>

**CROVI DRUETTA, Delia**, 2003, “Universidad y medios de comunicación en la distribución social del conocimiento”, Veracruz, México: Conferencia Magistral ofrecida el día 22 de septiembre de 2003, en el marco del I Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria. Hacia la distribución social del conocimiento. Consulta realizada el 23/11/2007 en la página web de la *Universidad Veracruzana*: <http://www.uv.mx/oicu/convleer/universidad.htm>

### **CUMBRES IBEROAMERICANAS DE RECTORES DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS:** (consultas realizadas el 01/10/2007)

I Cumbre, 1999, Santiago de Chile,  
[http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades\\_efectuadas/1999/Primera\\_cumbre\\_de%20rectores.htm](http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades_efectuadas/1999/Primera_cumbre_de%20rectores.htm)

II CUMBRE, 2000, BUENOS AIRES,  
[http://www.grupomontevideo.edu.uy/actividades\\_efectuadas/2000/declaracion\\_de\\_bs\\_as.htm](http://www.grupomontevideo.edu.uy/actividades_efectuadas/2000/declaracion_de_bs_as.htm)

III Cumbre, 2002, Porto Alegre,  
<http://www.columbus-web.com/es/partej/portoalegre.html>

IV Cumbre, 2003, El Salvador,  
[http://www.google.com.ar/search?hl=es&q=Cumbres+Iberoamericanas+de+Rectores+de+Universidades+P%C3%BAblicas&btnG=Buscar&meta=lr%3Dlang\\_es](http://www.google.com.ar/search?hl=es&q=Cumbres+Iberoamericanas+de+Rectores+de+Universidades+P%C3%BAblicas&btnG=Buscar&meta=lr%3Dlang_es)

V CUMBRE, 2004, GUADALAJARA,  
<http://www.vcumbreiberoamericana.udg.mx/framedeclaraciondeguadalaja.htm>

VI Cumbre, 2006, Montevideo,  
[http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades\\_efectuadas/2006/IV\\_Cumbre\\_Declaracion\\_Final.html](http://www.grupomontevideo.edu.uy/Actividades_efectuadas/2006/IV_Cumbre_Declaracion_Final.html)

### **CUMBRES IBEROAMERICANAS DE RECTORES:** (consultas realizadas el 02/10/2007)

Lima, 2001,

[http://64.233.169.104/search?q=cache:CCs\\_CpzarlCj:www.campus-oei.org/pima/6a.pdf+Conferencia+Iberoamericana+de+rectores+lima&hl=es&ct=clnk&cd=9&gl=ar&lr=lang\\_es](http://64.233.169.104/search?q=cache:CCs_CpzarlCj:www.campus-oei.org/pima/6a.pdf+Conferencia+Iberoamericana+de+rectores+lima&hl=es&ct=clnk&cd=9&gl=ar&lr=lang_es)

[http://www.google.com.ar/search?hl=es&q=Declaracion+de+compostela&btnG=Buscar&meta=lr%3Dlang\\_es](http://www.google.com.ar/search?hl=es&q=Declaracion+de+compostela&btnG=Buscar&meta=lr%3Dlang_es)

México, 2005,

<http://www.udual.org/UDUAL/Declaratorias/DeclaracionMineria.htm>

Salamanca, 2005,

[http://www.cumbre-iberoamericana.org/cumbreIberoamericana/ES/calendario/Relaci\\_25C3\\_25B3n+de+todos+los+actos/EventosCalendario/calendario\\_ministerial\\_5.htm](http://www.cumbre-iberoamericana.org/cumbreIberoamericana/ES/calendario/Relaci_25C3_25B3n+de+todos+los+actos/EventosCalendario/calendario_ministerial_5.htm)

Sevilla, 2005,

<http://www.encuentro2005.universia.net/declaracionsevilla.htm>

**DANTE, Alejandra y ZURIETA, Graciela**, 2005, “La Educación en los Pueblos Antiguos: Educación Tradicionalista”, en *Guía - Historia de la Educación*, Universidad del Museo Social Argentino, Facultad de Ciencias Psicológicas y Pedagógicas, Carrera: Licenciatura en Ciencias de la Educación. Ciclo de Complementación Curricular. Consulta realizada el 24/08/2007 en la página web de la *Universidad del Museo Social Argentino*:

<http://www.umsa.edu.ar/downloads/materias/07.06.06/epa.doc>

**DEL CAMPO ALEPUZ, Gabriel**, 2002, “La medicina en el Islam. Siglos VII - XII” en *Sociedad y Salud*, Universidad de Alicante. Consulta realizada el 25/08/2007 en la página web de *Nicanor Aniorte Hernández*:

[http://perso.wanadoo.es/aniorte\\_nic/trabaj\\_medicina\\_islam.htm](http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/trabaj_medicina_islam.htm)

**EBRÓPOLIS**, 2001, “VI Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales”, Zaragoza. Consulta realizada el 23/02/2007 en la página web de *Ebrópolis*: <http://www.ebropolis.es/inventario.doc>

**EDEL NAVARRO, Rubén**, 2006, “Los modelos educativos universitarios: imaginarios de investigación y colaboración” en el Congreso Internacional *La ciencia y el humanismo en el siglo XXI: Perspectivas*, días 31 de marzo a 2 de abril de 2006, México: Universidad Iberoamericana, los días 31 de marzo a 2 de abril de 2006. Consulta realizada el 27/08/2007 en la página web de *Evolución y Ambiente*:

[http://www.iieh.org/Educacion/articulos\\_educacion03.php](http://www.iieh.org/Educacion/articulos_educacion03.php)

**ESCOBAR TRIANA, Jaime**, 1999, “Historia de las Universidades” en *Publicaciones*, volumen 21 Número 1[49], Bogotá: Academia Nacional de Medicina de Colombia. Consulta realizada el 24/08/2007 en la página web de *encolombia.com*:

<http://encolombia.com/medicina/academedicina/x-03histo.htm>

**EVOLI, Jeftee**, 2001, “Planeación Estratégica” Consulta realizada el 25/02/2007 en la página web de *Monografías.com*:

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

**EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN MUNDIAL**, 2007, Consulta realizada el 31/01/2007 en la página web de *Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva –EMVI-*: <http://www.eumed.net/coursecon/2/evolucion.htm>

**FAYOL, Henry**, 2001 [1916], *Administración industrial y general :previsión, organización, mando, coordinación, control*. Libro digital. Consulta realizada el 27/01/2007 en la página web de la *Biblioteca Digital de la Universidad de Chile*:

[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/fayolh/](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/fayolh/)

**FONT, Andrés**, 2000, “El Silicon Valley como paradigma” en la serie *La Nueva Geografía y las cifras de la Sociedad de la Información*. Consulta realizada el 25/02/2007 en la página web de la Fundación AUNA:

[http://www.fundacionauna.org/areas/28\\_observatorio/pdfs/silicon.pdf](http://www.fundacionauna.org/areas/28_observatorio/pdfs/silicon.pdf)

- FUENTES NAVARRO, Raúl**, 2007, “Prácticas profesionales y utopía universitaria: notas para repensar el modelo del comunicador” Consulta realizada el 23/11/2007 en la página web de *Diálogos de la Comunicación*, la Revista Digital Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social –FELAFACS- <http://www.dialogosfelafacs.net/index74.php>
- GONZÁLEZ CUEVAS, Oscar**, 1997, “El Concepto de Universidad” en la *Revista de la Educación Superior* n° 102, Publicación Trimestral de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de México, [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res102/txt3.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res102/txt3.htm)
- GÜELL, Pedro**, 1998, “Subjetividad Social y Desarrollo Humano: Desafíos para el Nuevo Siglo”, Mimeo presentado en las *Jornadas de Desarrollo y Reconstrucción Global*, Barcelona: SID/PNUD. Consulta realizada el 07/02/2007 en la página web del PNUD Desarrollo Humano en Chile: <http://www.desarrollohumano.cl/extencion/barcelona1.pdf>
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ Ana J.**, 2002, “Planificar la comunicación” en *Revista Latina de Comunicación Social* - año 5° - número 48, La Laguna. Consulta realizada el 03/03/2007 en la página web de la Universidad de La Laguna en Tenerife: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>
- HÜBNER GALLO, Jorge Iván**, 1963, “Esquema y objetivos de la Universidad Contemporánea” en *Anales de la Facultad de Derecho* Cuarta Época - Vol. III - Años 1961 a 1963 - N° 3, Universidad de Chile. Consulta realizada el 08/09/2007 en la página web de la *Facultad de Derecho de la Universidad de Chile*: [http://www.analesderecho.uchile.cl/CDA/an\\_der\\_issue/0,1301,ISID%253D21,00.html](http://www.analesderecho.uchile.cl/CDA/an_der_issue/0,1301,ISID%253D21,00.html)
- ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO**, 2006, Consulta realizada el 08/02/2007 en la página web de *Wikipedia*: [http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_de\\_Desarrollo\\_Humano](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_Desarrollo_Humano)
- INTRAC, International Training and Research Centre**, 1999, “Seguimiento y Evaluación del Empoderamiento”, documento de consulta, Oxford. Consulta realizada el 15/02/2007 en la página web de *PREVAL, Programa para el fortalecimiento de la capacidad regional de seguimiento y evaluación de los proyectos FIDA –International Fund for Agricultural Development- para la reducción de la pobreza rural en América Latina y el Caribe*: <http://www.preval.org/documentos/00429.pdf> pp 59
- LES**, 1995, “Ley de Educación Superior 24.521”, Consulta realizada el 06/10/2007 en la página web de la CONEAU: <http://www.coneau.edu.ar/index.php?item=16&apps=32>
- MARTÍN BARBERO, Jesús**, 1981, “Retos a la Investigación de Comunicación en América Latina” en *Revista ININCO*, Vol.1, N° 2 Tercer trimestre. Pp. 35. Consulta realizada el 18/08/2007 en la página web: [http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=lang\\_es&q=cache:Y2ftVcxk-OoJ:www.revele.com.ve/pdf/revista\\_ininco/vol1-n2/pag35.pdf+related:Y2ftVcxk-OoJ:scholar.google.com/](http://66.102.1.104/scholar?hl=es&lr=lang_es&q=cache:Y2ftVcxk-OoJ:www.revele.com.ve/pdf/revista_ininco/vol1-n2/pag35.pdf+related:Y2ftVcxk-OoJ:scholar.google.com/)
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, R.**, 2003, “La gestión Universitaria: desafíos para las disciplinas organizacionales y administrativas”, Consulta realizada el 29/10/2007 en la página web de la *Revista Ecos de Grado y Posgrado, Segundo Ciclo, año 1 N° 0 septiembre – diciembre de 2003, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP*: [www.econo.unlp.edu.ar/dptos/revistaecos\\_articulos.htm](http://www.econo.unlp.edu.ar/dptos/revistaecos_articulos.htm)



- OEI**, 2002, “Gobernanza universal. Medidas políticas para la sostenibilidad”, Consulta realizada el 16/02/2007 en la página web de la *Organización de Estados Iberoamericanos, Década por una Educación para la Sostenibilidad*:  
<http://www.oei.es/decada/accion16.htm>
- ORTEGA Y GASSET, José**, 1976 [1930], “Misión de la Universidad”, Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente, Colección El Arquero. Consulta realizada el 29/08/2007 en el sitio web de *La Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica*:  
<http://www.ts.ucr.ac.cr/~historia/biblioteca/historia/>
- PASTORINI, Germán H.**, 2002, “Hermenéutica vs. Positivismo”, en *Monografías*. Consulta realizada el 29/10/2006 en la página web *monografias.com*:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/herme/herme.shtml>
- PLAN ESTRATÉGICO DE ROSARIO**, 1998, Consulta realizada el 30/01/2007 en la página web de la Biblioteca de la Facultad de Arquitectura, Planeamiento y Diseño de la Universidad Nacional de Rosario:  
[http://www.biblioteca.fapyd.unr.edu.ar/model/archivo-digital/urb\\_ros/per/per1998.pdf](http://www.biblioteca.fapyd.unr.edu.ar/model/archivo-digital/urb_ros/per/per1998.pdf)
- PENCIUP**, 2006, *Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas*, realizado en diciembre en la Universidad Nacional de La Plata. Consulta realizada el 23/11/2007 en la página web de la UNLP, *Plan Estratégico*:  
<http://www.unlp.edu.ar/encuentrocomunicacion/>
- PERELLÓ, Luciana**, 2001, “Daniel Prieto Castillo, La Planificación como una experiencia decisiva” en la *Revista Científica Digital PCLA -Pensamiento Comunicacional Latinoamericano-* Volumen 3 - número 1. Consulta realizada el 03/03/2007 en la página web de PCLA:  
<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista9/perfis%209-2.htm#8>
- PE UB**, 2006, “Introducción al Plan Estratégico de la Universidad de Barcelona 1996”, consulta realizada el 03/11/2006 en la página web de la UB:  
<http://www.ub.es/govern/qualitat/1.htm>
- POGGIESE Héctor, REDÍN María E., ALÍ Patricia**, 1999, “El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad” en *Los Noventa: política, sociedad y cultura en América Latina y Argentina de fin de siglo*, compilador: Daniel Filmus. Buenos Aires: Eudeba. Consulta realizada el 25/12/2006 en la página web *monografias.com*: <http://www.monografias.com/trabajos901/papel-redes-desarrollo-local/papel-redes-desarrollo-local.shtml>
- POZO RUIZ, Alfonso**, 2005, “Estado general de las universidades españolas en el siglo XVIII”, Consulta realizada el 26/08/2007 en la página web de *Alfonso Pozo Ruiz*:  
[http://www.personal.us.es/alporu/historia/estado\\_universidades\\_sxviii.htm#notas](http://www.personal.us.es/alporu/historia/estado_universidades_sxviii.htm#notas)
- , 2005 [a], “La Ilustración y la nueva concepción de la Universidad”, Consulta realizada el 26/08/2007 en la página web de *Alfonso Pozo Ruiz*: [http://www.personal.us.es/alporu/historia/ilustracion\\_universidad.htm](http://www.personal.us.es/alporu/historia/ilustracion_universidad.htm)
- , 2005 [b], “La reforma de la universidad europea en el siglo XVIII”, Consulta realizada el 26/08/2007 en la página web de Alfonso Pozo Ruiz:  
[http://www.personal.us.es/alporu/historia/europa\\_reforma\\_univ.htm](http://www.personal.us.es/alporu/historia/europa_reforma_univ.htm)
- PRATS, Joan**, 2005, “Pero ¿Qué es la gobernanza?” en *Gobernanza, Revista Internacional para el Desarrollo Humano n° 17*, Consulta realizada el 16/02/2007 en la página web del

Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya:  
<http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=14352&art=14369>

**REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**, 2007, *Diccionario de la Lengua Española*. Consulta realizada el 29/01/2007 en la página web de la RAE: <http://www.rae.es/>

**REDBIUN, Un puente hacia el futuro**, 2003. Consulta realizada el 03/11/2006 en la página web del *Plan Estratégico de la Red de Bibliotecas Universitarias Españolas*:  
<http://www.ub.es/bid/10cabo2.htm>

**RED DE CIUDADES IBEROAMERICANAS vinculadas por la Planificación Estratégica Urbana**. Consulta realizada el 03/11/2006 en la página web del *Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano –CIDEU-*: <http://www.cideu.org/site/>

**RODRÍGUEZ MOLINERO, Marcelino**, 2003, “John Henry Newman y su idea de la Universidad” en *Cristianismo, Universidad y Cultura*, N° 7 Enero-Junio, Consulta realizada el 27/08/2007 en la página web de *encuentra.com*:  
[http://www.encuentra.com/documento.php?f\\_doc=1276&f\\_tipo\\_doc=9](http://www.encuentra.com/documento.php?f_doc=1276&f_tipo_doc=9)

**ROMERO, María del Huerto et al**, 1997, *Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la ciudad de Rosario*, Rosario: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Consulta realizada el 24 de febrero de 2007 en la página web  
<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloI/Triveli%20Rosario%20Marca%20de%20Ciudad-Lima2003.pdf>

**RUIZ ZUÑIGA, Ángel**, 2000, *El Siglo XXI y el papel de la Universidad, una radiografía de nuestra época y las tendencias en la Educación Superior*, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica y Consejo Nacional de Rectores de Costa Rica, Consulta realizada el 14/10/2007 en la página web del *Centro de Investigaciones Matemáticas y Meta-Matemáticas de la Universidad de Costa Rica*:  
<http://cimm.ucr.ac.cr/aruiz/libros/libros.html>

**SÁNCHEZ RUIZ, Enrique E.**, 2000, “Globalización y convergencia: retos para las industrias culturales latinoamericanas”. Consulta realizada el 19/11/2006 en la página web de la *Revista de la Universidad de Guadalajara*:  
<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug20/art4.html>

**SRG - Scimago Research Group**, 2007, “Ranking Iberoamericano de Instituciones de Investigación (RI3)” en *Atlas de la Ciencia*, Consulta realizada el 23/12/2007 en la página web de *Universia*: <http://investigacion.universia.net/isi/isi.html>

**STEINBERG, Florián**, 2001, *Planificación Estratégica Urbana en América Latina: Experiencias de Construcción y Gestión del Futuro*. Consulta realizada el 25/02/2007 en la página web de SINPA -Programa de Apoyo a la Implementación de los Planes de Acción, Hábitat II- Santa Cruz de la Sierra.  
<http://www.ihs.nl/sinpa/resources/publications/SPAN5%20estrategica%20latina%20america%20.pdf>

**TALLERES UNLP**, 2008, *Pensar la unlp, talleres, Plan Estratégico 2007 / 2010*, consulta realizada el 13/03/2008 en la página web de la UNLP:  
[http://www.unlp.edu.ar/plan\\_estrategico/actividades/actividades.html](http://www.unlp.edu.ar/plan_estrategico/actividades/actividades.html) y  
[http://www.unlp.edu.ar/?pagina=p\\_estrategico/talleres.php](http://www.unlp.edu.ar/?pagina=p_estrategico/talleres.php)

**UN, Preámbulo**, 1945, Consulta realizada el 05/02/2007 en la página web de las *Naciones Unidas*: [http://www.un.org/spanish/aboutun/san\\_francisco/photos.html](http://www.un.org/spanish/aboutun/san_francisco/photos.html)

- UNCHS**, 1996, “Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II)”, Estambul. Consulta realizada el 30/01/2007 en la página web del *Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)*: [www.un.org/spanish/ag/habitat/declaration\\_s.htm](http://www.un.org/spanish/ag/habitat/declaration_s.htm)
- UN FUTURO URBANO**, 2006, Consulta realizada el 01/02/2007 en la página web de *Population Reports*: <http://www.infoforhealth.org/pr/prs/sm16/m16chap1.shtml>
- UZ, UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**, 2001, “Por la Planificación Estratégica hacia la Dirección Estratégica”, Consulta realizada el 24/09/2007 en la página web *UNIZAR*: [http://www.unizar.es/plan\\_estrategico/rfuz/](http://www.unizar.es/plan_estrategico/rfuz/)
- , 2001[a], “Consideraciones Generales sobre la Realidad de un Plan Estratégico”, Consulta realizada el 24/09/2007 en la página web *UNIZAR*: [http://www.unizar.es/plan\\_estrategico/rfuz/](http://www.unizar.es/plan_estrategico/rfuz/)
- VALSAGNA Andrea**, 2005, “La implementación de un programa de imagen y comunicación institucional en una universidad pública. El caso de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina” (ponencia). Consulta realizada el 23/11/2007 en la página web del *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*: <http://www.ugr.es/cicu>
- VANEGAS GUIDO, Salvador**, 2000, “Planificación Estratégica” Universidad Centroamericana UCA, Nicaragua. Consulta realizada el 25/02/2007 en la página web de *Quality Consultants*: [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm#\\_Toc532229545](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#_Toc532229545)
- ZARDOYA LOUREDA, Rubén**, 2001, “Gramsci y el capitalismo contemporáneo”, Cuba: Siglo XXI. Consulta realizada el 30/01/2007 en la página web de *Rebelión*: <http://www.rebellion.org/izquierda/zardoya070401.htm>

**Páginas web de universidades de América Latina** (consultadas por su plan estratégico en el período septiembre 2007 – abril 2008)

- EPN, Escuela Politécnica Nacional**: <http://www.epn.edu.ec/>
- PUJ, Pontificia Universidad Javeriana**: <http://sparta.javeriana.edu.co/>
- UABC, Universidad Autónoma de Baja California**: <http://www.uabc.mx/>
- UANL, Universidad Autónoma de Nuevo León**: <http://www.uanl.mx/>
- UAJMS, Universidad Autónoma ‘Juan Misael Saracho’**:  
<http://www.uajms.edu.bo/univ/>
- UChile, Universidad de Chile**: <http://www.uchile.cl/>
- UdelaR, Universidad de la República**: <http://www.universidad.edu.uy/>
- UFF, Universidade Federal Fluminense**: <http://www.uff.br/>
- UFRJ, Universidade Federal do Rio de Janeiro**: <http://www.ufrj.br/>
- UG, University of Guyana**: <http://www.uog.edu.gy/>
- UN, Universidad Nacional de Colombia**: <http://www.unal.edu.co/>
- UNA, Universidad Nacional de Asunción**: <http://www.una.py/>
- UNCuyo, Universidad Nacional de Cuyo**: <http://www.uncu.edu.ar>



**UNELLEZ, Universidad Nacional de los Llanos Occidentales ‘Ezequiel Zamora’:**  
<http://www.unellez.edu.ve/>

**UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento:** <http://www.ungs.edu.ar/>

**UNLaR, Universidad Nacional de La Rioja:** <http://www.unirioja.es/>

**UNLPam, Universidad Nacional de La Pampa:** <http://www.unlpam.edu.ar/>

**UNL, Universidad Nacional del Litoral:** <http://www.unl.edu.ar/>

**UNP, Universidad Nacional de Piura:** <http://www.unp.edu.pe/>

**UNPA, Universidad Nacional de la Patagonia Austral:**  
<http://www2.unpa.edu.ar/portada.asp>

**UNR, Universidad Nacional de Rosario:** <http://www.unr.edu.ar/>

**UNRC, Universidad Nacional de Río Cuarto:** <http://www.unrc.edu.ar/>

**UNS, Universidad Nacional del Sur:** <http://www.uns.edu.ar/>

**UNSAM, Universidad Nacional de San Martín:** <http://www.unsam.edu.ar/>

**UNSL, Universidad Nacional de San Luis:** <http://www.unsl.edu.ar/>

**UNTRU, Universidad Nacional de Trujillo:** <http://www.unitru.edu.pe/>

**UPRM, Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez:**  
<http://www.uprm.edu/>

**UPRP, Universidad de Puerto Rico en Ponce:** <http://www.uprp.edu/>

**USACH, Universidad de Santiago de Chile:** <http://www.usach.cl/>

**USB, Universidad Simón Bolívar:** <http://www.usb.ve/>

**UTC, Universidad Técnica de Cotopaxi:** <http://www.utc.edu.ec/>

**UTN, Universidad Tecnológica Nacional:** <http://www.utn.edu.ar/default.utn>

**Páginas web de universidades nacionales de la Argentina** (consultadas por su plan estratégico y por su estructura de comunicación en el período febrero – abril del año 2008)

**UBA, Universidad Nacional de Buenos Aires:** <http://www.uba.ar/homepage.php>

**UNaF, Universidad Nacional de Formosa:** <http://www.unf.edu.ar/>

**UNaM, Universidad Nacional de Misiones:** <http://www.unam.edu.ar/>

**UNC, Universidad Nacional de Córdoba:** <http://www.unc.edu.ar>

**UNCA, Universidad Nacional de Catamarca:** <http://www.unca.edu.ar/>

**UNComa, Universidad Nacional del Comahue:** <http://www.uncoma.edu.ar/>

**UNCuyo, Universidad Nacional de Cuyo:** <http://www.uncu.edu.ar>

**UNdeC, Universidad Nacional de Chilecito:** <http://www.undec.edu.ar/>

**UNER, Universidad Nacional de Entre Ríos:** <http://www.uner.edu.ar/>

**UNGS, Universidad Nacional de General Sarmiento:** <http://www.ungs.edu.ar/>

**UNICEN, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires:**  
<http://www.unicen.edu.ar/>

**UNJu, Universidad Nacional de Jujuy:** <http://www.unju.edu.ar/>

**UNL, Universidad Nacional del Litoral:** <http://www.unl.edu.ar/>

**UNLA, Universidad Nacional de Lanús:** <http://www.unla.edu.ar/>

**UNLaM, Universidad Nacional de La Matanza:** <http://www.unlam.edu.ar/>

**UNLaR, Universidad Nacional de La Rioja:** <http://www.unirioja.es/>

**UNLPam, Universidad Nacional de La Pampa:** <http://www.unlpam.edu.ar/>

**UNLU, Universidad Nacional de Luján:** <http://www.unlu.edu.ar/>

**UNLZ, Universidad Nacional de Lomas de Zamora:** <http://www.unlz.edu.ar/>

**UNMdP, Universidad Nacional de Mar del Plata:** <http://www.mdp.edu.ar/>

**UNNE, Universidad Nacional del Nordeste:** <http://www.unne.edu.ar/>

**UNNOBA, Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires:**  
<http://www.unnoba.edu.ar/unnoba/>

**UNPA, Universidad Nacional de la Patagonia Austral:**  
<http://www2.unpa.edu.ar/portada.asp>

**UNPSJB, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco:**  
<http://www.unp.edu.ar/>

**UNQ, Universidad Nacional de Quilmes:** <http://www.unq.edu.ar/>

**UNR, Universidad Nacional de Rosario:** <http://www.unr.edu.ar/>

**UNRC, Universidad Nacional de Río Cuarto:** <http://www.unrc.edu.ar/>

**UNS, Universidad Nacional del Sur:** <http://www.uns.edu.ar/>

**UNSA, Universidad Nacional de Salta:** <http://www.unsa.edu.ar/>

**UNSAM, Universidad Nacional de San Martín:** <http://www.unsam.edu.ar/>

**UNSE, Universidad Nacional de Santiago del Estero:** <http://www.unse.edu.ar/>

**UNSJ, Universidad Nacional de San Juan:** <http://www.unsj.edu.ar/>

**UNSL, Universidad Nacional de San Luis:** <http://www.unsl.edu.ar/>

**UNT, Universidad Nacional de Tucumán:** <http://www.unt.edu.ar/>

**UNTREF, Universidad Nacional de Tres de Febrero:** <http://www.untref.edu.ar/>

**UNVM, Universidad Nacional de Villa María:** <http://www.unvm.edu.ar/>

**UTN, Universidad Tecnológica Nacional:** <http://www.utn.edu.ar/default.utn>

**Páginas web de universidades privadas de la Argentina** (consultadas por su plan estratégico y por su estructura de comunicación en el período febrero – abril del año 2008)

**FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales:**  
<http://www.flacso.org.ar/>

**KU, Universidad Argentina John F. Kennedy:** <http://www.kennedy.edu.ar/>  
**UA, Universidad Austral:** <http://www.austral.edu.ar/>  
**UAA, Universidad Atlántida Argentina:** <http://www.atlantida.edu.ar/>  
**UADE, Universidad Argentina de la Empresa:** <http://www.uade.edu.ar/>  
**UADER: Universidad Autónoma de Entre Ríos:** <http://www.uader.edu.ar/>  
**UAI, Universidad Abierta Interamericana:** <http://www.vaneduc.edu.ar/uai/>  
**UAP, Universidad Adventista del Plata:** <http://www.uapar.edu/es/>  
**UBP, Universidad Blas Pascal /Córdoba:** <http://www.ubp.edu.ar/>  
**UC, Universidad Nacional de Congreso:** <http://www.ucongreso.edu.ar/>  
**UCA, Universidad Católica Argentina:** <http://www.uca.edu.ar/>  
**U.CAECE, Universidad CAECE:** <http://www.caece.edu.ar>  
**UCALP, Universidad Católica de La Plata:** <http://www.ucalp.edu.ar>  
**UCASAL, Universidad Católica de Salta:** <http://www.ucasal.net/>  
**UCCUYO, Universidad Católica del Cuyo:** <http://www.uccuyo.edu.ar/>  
**UCEL, Universidad del Centro Latinoamericano:** <http://www.ucel.edu.ar/>  
**UCES, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales:** <http://www.uces.edu.ar/>  
**UCH, Universidad de Champagnat- Mendoza:** <http://www.uch.edu.ar/>  
**UCINE, Universidad del Cine:** <http://www.ucine.edu.ar>  
**UCP, Universidad de la Cuenca del Plata:** <http://www.ucp.edu.ar/>  
**UCSE, Universidad Católica de Santiago del Estero:** <http://www.ucse.edu.ar>  
**UCSF, Universidad Católica de Santa Fe:** <http://www.ucsf.edu.ar/>  
**UCU, Universidad de Concepción del Uruguay:** <http://www.ucu.edu.ar/>  
**UDA, Universidad del Aconcagua:** <http://www.uda.edu.ar>  
**UdeMM, Universidad de la Marina Mercante:** <http://www.udemm.edu.ar>  
**UdeSA, Universidad de San Andrés:** <http://www.udes.edu.ar/>  
**UES 21, Universidad Empresarial Siglo 21:** <http://www.21.edu.ar>  
**UF, Universidad Nacional Favaloro:** <http://www.favaloro.edu.ar>  
**UFASTA, Universidad de la Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino:**  
<http://www.ufasta.edu.ar>  
**UFLO, Universidad de Flores:** <http://www.uflo.edu.ar/>  
**UHABI: Universidad Hebrea Argentina Bar Ilan:** no tiene página web  
**U.M., Universidad de Mendoza:** <http://www.um.edu.ar>  
**UM, Universidad de Morón:** <http://www.unimoron.edu.ar/>  
**UMAZA, Universidad Juan Agustín Maza:** <http://www.umaza.edu.ar/>  
**UMSA, Universidad del Museo Social Argentino:** <http://www.umsa.edu.ar/>

**UNA, Universidad Nacional Notarial Argentina:**

<http://www.universidadnotarial.edu.ar>

**UNIBO, Universidad de Bologna:** <http://www.ba.unibo.it>

**UNSTA, Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino:** <http://www.unsta.edu.ar>

**UP, Universidad de Palermo:** <http://www.palermo.edu/>

**USAL, Universidad del Salvador:** <http://www.salvador.edu.ar>

**USPT, Universidad San Pablo:** <http://www.uspt.edu.ar>

**UTDT, Universidad Torcuato Di Tella:** <http://www.utdt.edu/>

### **Páginas web de las Facultades de la UNLP**

Facultad de Arquitectura: [www.fau.unlp.edu.ar](http://www.fau.unlp.edu.ar)

Facultad de Bellas Artes: [www.fba.unlp.edu.ar](http://www.fba.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales: [www.agro.unlp.edu.ar](http://www.agro.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas: [www.fcaglp.unlp.edu.ar](http://www.fcaglp.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas: [www.econo.unlp.edu.ar](http://www.econo.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Exactas: [www.exactas.unlp.edu.ar](http://www.exactas.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales: [www.jursoc.unlp.edu.ar](http://www.jursoc.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Médicas: [www.med.unlp.edu.ar](http://www.med.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Naturales y Museo: [www.fcnym.unlp.edu.ar](http://www.fcnym.unlp.edu.ar)

Facultad de Ciencias Veterinarias: [www.fcv.unlp.edu.ar](http://www.fcv.unlp.edu.ar)

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación: [www.fahce.unlp.edu.ar](http://www.fahce.unlp.edu.ar)

Facultad de Informática: [www.info.unlp.edu.ar](http://www.info.unlp.edu.ar)

Facultad de Ingeniería: [www.ing.unlp.edu.ar](http://www.ing.unlp.edu.ar)

Facultad de Odontología: [www.folp.unlp.edu.ar](http://www.folp.unlp.edu.ar)

Facultad de Periodismo y Ciencias de la Comunicación: [www.perio.unlp.edu.ar](http://www.perio.unlp.edu.ar)

Facultad de Psicología: [www.psico.unlp.edu.ar](http://www.psico.unlp.edu.ar)

Facultad de Trabajo Social: [www.trabajosocial.unlp.edu.ar](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar)

### **ENTREVISTAS**

#### **Entrevistas en otras Universidades Nacionales**

**BRIOZZO, Federico**, Responsable del área de comunicación de la Universidad Nacional de Chilecito, 12/02/2008

**CASTRO, Reynaldo**, Responsable de la Dirección de Prensa y Difusión de la Universidad Nacional de Jujuy (encuesta por mail 03/2008)

**FERNÁNDEZ, María Antonieta**, Directora de Prensa y Protocolo de la Universidad Nacional de Catamarca, 15/02/2008

**FILPE, Mercedes**, Responsable del Área de Comunicación Visual de la Universidad del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, 23/04/2008

**FUNES, Martina**, Responsable del CICUNC de la Universidad Nacional de Cuyo, 04/03/2008

**FURLONG, Melisa**, Encargada de la publicación de noticias en el portal de la universidad, Área de Prensa de la Universidad Nacional de San Luis (encuesta por mail 03/2008)

**MOZON, María Fernanda**, Integrante del área de Prensa Institucional de la Universidad Nacional del Comahue, 10/04/2008

**PALOMO, Charlie**, Responsable del Área de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, 09/04/2008

**QUIROGA, María José**, Prosecretaria de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Córdoba, 27/02/2008

**TEDESCO, Marcelo**, Jefe de Prensa y Ceremonial de la Universidad Nacional del Sur (encuesta por mail 03/2008)

**VALLEJO, Alejandro**, Responsable del área de Difusión de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Formosa, 05/03/2008

#### **Entrevistas personales en la Presidencia de la UNLP**

**ARNERA, Patricia**, Prosecretaria de Gestión en Ciencia y Técnica, 19/02/2007

**DEBESA, Fabián**, Director de la Unidad de Prensa, 06/03/2007

**DELUCCHI, Diego**, Prosecretario de Extensión Universitaria, 15/02/2007

**FALOMIR, Horacio**, Secretario de Ciencia y Técnica, 19/02/2007

**FILPE, Mercedes**, Directora de Comunicación Visual, 21/02/2007

**LORENTE, Patricio**, Prosecretario de Bienestar Universitario, 14/02/2007

**MEDINA, Mercedes**, Secretaria de Asuntos Académicos, 12/02/2007

**MOLTENI, Mercedes**, Secretaria de Administración y Finanzas, 14/02/2007

**NIZAN, Guillermo**, Prosecretario de Planeamiento, Obras y Servicios, 15/02/2007

**ROLFI, Betina**, Directora de Contenidos Multimediales, 06/03/2007

**TURCONI, Omar**, Director de Radio Universidad, 28/02/2007

**VAENA, Rubén**, Director del Portal Universitario, 14/03/2007

#### **Entrevistas personales en las Facultades de la UNLP**

Facultad de Arquitectura

**FARELLO, Juan Diego**, Responsable del Programa de difusión e información institucional, 20/10/ 2006

Facultad de Bellas Artes

**BALUT, Ana**, Responsable del Área de Prensa y Difusión, 24/10/2006

**BELINCHE, Daniel**, Decano, 24/10/2006

**CIAFARDO, Mariel**, Directora de Publicaciones, Posgrado y Comunicación, 24/10/2006

Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales

**SEIBANE, Cecilia**, Secretaria de Extensión, 08/12/2006

Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas

**SIERRA, Guillermo**, Fotógrafo, 19/10/2006

**SOFÍA, Alejandra**, Jefa de Prensa., 19/10/2006

**VENERO, Roberto**, Secretario de Extensión Universitaria, 18/10/2006

Facultad de Ciencias Económicas

**LÓPEZ ARMENGOL, Martín**, 13/12/2006

Facultad de Ciencias Exactas

**LLERENA SUSTER, Carlos**, Director de Extensión, 07/12/2006

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

**KRIKORIAN, Marcelo**, Secretario de Asuntos Académicos, 25/10/2006

Facultad de Ciencias Médicas

**GONZÁLEZ ORÍA, Mariana**, Diseñadora en Comunicación Visual, 01/12/2006

**SUÁREZ DELLE DONNE, Andrea**, Jefa de Diseño y Edición, 01/12/2006

Facultad de Ciencias Naturales y Museo

**LÓPEZ ARMENGOL, María Fernanda**, Secretaria de Extensión Universitaria, 14/11/2006

**MARTINO, Analía**, Responsable de Comunicación Institucional del Museo, 23/10/2006

Facultad de Ciencias Veterinarias

**NOSETTO, Edgardo**, Decano, 08/03/2007

**ROLLERI, Eleonora**, Prosecretaria de Prensa y Difusión, 11/10/2006

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación

**ADRIANI, Luis**, Secretario de Extensión, 29/11/2006

**BANZATO, Guillermo**, Coordinador de la Página Web, 07/03/2007

**FISHIMI, Marcela**, Directora de la Biblioteca, 07/03/2007

Facultad de Informática

**BANCHOFF, Claudia**, Secretaria de Extensión, 06/12/2006

**RUSSO, Claudia**, Directora del Ingreso y encargada de supervisar la página Web, 06/12/2006

Facultad de Ingeniería

**AGNUSDEI, Federico**, Director del Área Comunicacional, 19/10/2006

**FARELLO, Juan Diego**, Responsable de contenidos de la Página Web, mailing y publicaciones impresas, 19/10/2006

**MASSA, Pablo**, Decano, 22/02/2007

Facultad de Odontología

**IRIQUIN, Stella Maris**, Secretaria Académica, 06/03/2007

**LAZO, Gabriel**, Secretario de Asuntos Estudiantiles, 06/03/2007

**MESCHIANY, Isaac**, Decano, 06/03/2007

**MIGUEL, Ricardo**, Secretario de Posgrado, 06/03/2007

Facultad de Periodismo y Ciencias de la Comunicación

**BELINCHE, Marcelo**, Vicedecano, 01/03/2007

**MENDOZA PADILLA, Miguel**, Responsable de Relaciones Institucionales, /12/2006

Facultad de Psicología

**LEGUIZAMÓN, Marcela**, Prosecretaria Académica, 29/11/2006

**PÉREZ, Edith**, Decana, 29/11/2006

Facultad de Trabajo Social

**SCELSIO, José Luis**, Secretario de Extensión, 04/12/2006

## **ANEXOS**

**CIN**, 2006, *Resolución n° 358 del Consejo Interuniversitario Nacional*, Buenos Aires.

**DUEEUUI**, agosto 2006 – mayo 2008, *Directorio de Universidades con página web en Estados Unidos e Iberoamérica, con registro de planes institucionales*, La Plata, elaboración propia.

**EO UNLP, Estructura Organizativa de la Universidad Nacional de La Plata 2004-2007**, 2005, Resolución N° 550 de 29/06/2005

**ESTATUTO de la Universidad Nacional de La Plata**, 1986

**ESTATUTO de la Universidad Nacional de La Plata**, 1996

**LES, Ley de Educación Superior Nro. 24.521**, 1995, sancionada por el Honorable Congreso de la Nación el 20 de Julio de 1995, promulgada el 7 de Agosto de 1995 (Decreto 268/95) y publicada el 10 de agosto de 1995 (Boletín Oficial Nro. 28.204)

**PENCIU**, 2006, “Conclusiones de la Comisión 2” en el *Primer Encuentro Nacional de*

*Comunicación Institucional en Universidades Públicas*, 2006, La Plata, Comisión de Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata.

## **Documentos de trabajo de la Presidencia de la UNLP**

**CeSPI UNLP, Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP**, 2007, *Sistemas vinculados a la liquidación de haberes. Sueldos*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**CeSPI UNLP, Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP**, 2007[1], *Sistemas informáticos para bibliotecas, KOHA*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**CeSPI UNLP, Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP**, 2007[2], *Sistemas de Gestión de Aspirantes y Alumnos de la UNLP. ASPI – SIRA – SIPU – GUARANI*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**CeSPI UNLP, Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP**, 2007[3], *Uso de TICs en las Facultades de la UNLP*. La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DCM UNLP, Dirección de Contenidos Multimediales de la UNLP**, 2007, *La comunicación informativa en las universidades nacionales públicas y privadas*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DCM UNLP, Dirección de Contenidos Multimediales de la UNLP**, 2007[1], *Encuesta a funcionarios de Presidencia sobre uso de teléfono y mail*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DCM UNLP, Dirección de Contenidos Multimediales de la UNLP**, 2007[2], *Análisis de Contenidos de las páginas web de facultades (enero)*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DCV UNLP, Dirección de Comunicación Visual de la UNLP**, 2003, *Programa de Identificación Institucional*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DCV UNLP, Dirección de Comunicación Visual de la UNLP**, 2008, *Relevamiento de la Comunicación Visual en las Facultades de la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DPU UNLP, Dirección del Portal Universitario de la UNLP**, 2007, *Informe Estadístico mayo 2005 – abril 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DPU UNLP, Dirección del Portal Universitario de la UNLP**, 2007[1], *Informe Estadístico mayo 2007 – agosto 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**DPU UNLP, Dirección del Portal Universitario de la UNLP**, 2007[2], *Informe Estadístico marzo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**EDULP, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata**, 2007, *Difusión del material editado por la Edulp durante el período 2004 – 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP



- EDULP, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata**, 2007[1], *Libros vendidos durante el período 2004 - 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSAA UNLP, Prosecretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007, *Los Sistemas de Comunicación y el uso de las tecnologías de información en los colegios de la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSP UNLP, Prosecretaría de Posgrado de la UNLP**, 2007, *Los métodos de difusión de la oferta de Posgrado de la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSP UNLP, Prosecretaría de Posgrado de la UNLP**, 2008, *Los cursos de posgrado de la UNLP durante el año 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSPCyT UNLP, Prosecretaría de Políticas en Ciencia y Técnica de la UNLP**, 2007, *Listado de Revistas pertenecientes a las Unidades Académicas 1*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSPCyT UNLP, Prosecretaría de Políticas en Ciencia y Técnica de la UNLP**, 2007, *Listado de Revistas pertenecientes a las Unidades Académicas 2*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- PSPCyT UNLP, Prosecretaría de Políticas en Ciencia y Técnica de la UNLP**, 2008, *Listado de Revistas pertenecientes a las Unidades Académicas 3*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SAA UNLP, Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007, “Informe final 30-06-2007, Estrategia I” del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SAA UNLP, Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007[1], *Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de Grado en la UNLP*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SAA UNLP, Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007[2], *Planes de estudio de carreras de grado renovados o reformados en el período 2004 - 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SAA UNLP, Secretaría de Asuntos Académicos de la UNLP**, 2007[3], *Carreras de grado acreditadas ante la CONEAU o en proceso, en el período 2004 - 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SAyF UNLP, Secretaría de Administración y Finanzas de la UNLP**, 2008, *Personal Presidencia y Dependencias*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SEU UNLP, Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP**, 2004, *Informe de Gestión 2001-2004*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SEU UNLP, Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP**, 2006, “Informe de avance 31-12-2006, Estrategia III” del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP
- SEU UNLP, Secretaría de Extensión Universitaria de la UNLP**, 2007, “Informe final 30-06-2007, Estrategia III” del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata*,

*Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**SG UNLP, Secretaría General de la UNLP**, 2007, “Informe final 30-06-2007, Estrategia V” del *Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 – Mayo 2007*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**UP UNLP, Unidad de Prensa de la UNLP**, 2007, Relevamiento cuantitativo y cualitativo sobre la presencia de la UNLP en medios gráficos (junio 2004-mayo 2007), DIARIOS: El Día, Hoy, La Nación, Clarín, Página 12, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**UPyCG UNLP, Unidad de Planificación y Control de Gestión de la UNLP**, 2007, *Diagnóstico sobre formas de comunicación interna referidas a la Administración y Gestión 1*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**UPyCG UNLP, Unidad de Planificación y Control de Gestión de la UNLP**, 2007[1], *Diagnóstico sobre formas de comunicación interna referidas a la Administración y Gestión 2*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**US UNLP, Unidad de Sistemas de la UNLP**, 2007, *Relevamiento de TICs de la Presidencia*, La Plata: Documento de trabajo de la Presidencia de la UNLP

**Extensión**

**IMAGEN INSTITUCIONAL**

**Resolución, Nº 358**  
**Buenos Aires, 2006 de abril de 06**

**Visto:**

lo tratado en la reunión de los representantes de Prensa y Difusión universitaria, radios y departamentos audiovisuales y recursos de extensión de las universidades nacionales, y sus recomendaciones y el acta del 6º Encuentro Red Nacional Audiovisual Universitaria (RNAU), realizado el 22 de marzo último.

**Considerando:**

que de todo ello tomó conocimiento el 55º Plenario de Rectores, que no pudo acordar lo que hubiera correspondido por falta de tiempo.  
que se asigna a las conclusiones y recomendaciones que surge de ambos documentos la máxima importancia, en orden a la mejor difusión de las actividades de las Universidades Nacionales;  
que ello es así, tanto porque ésa es su responsabilidad, como porque de esa manera se asegurará la mayor comprensión de sus necesidades.  
Que resulta oportuno que este Comité resuelva de conformidad con lo expresado por la Comisión permanente respectiva.

**Por ello,**

EL COMITÉ EJECUTIVO DEL  
CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL  
-ad referéndum del Plenario-  
Resuelve:

Art. 1º: Asumir como ejes de acción para la mejora de la comunicación institucional del sistema universitario los puntos contenidos en el acta de la reunión del 1º de marzo de 2006 (anexo I), y conformando una agenda acorde a ello, analizar la viabilidad de su financiamiento.

Art. 2º: Tomar conocimiento de las propuestas formuladas por la Red Nacional Audiovisual Universitaria (anexo II) e implementar oportunamente las sugerencias que surjan del documento que presenten.

Art. 3º: Regístrese, dése a conocer y archívese.

**Norma Beatriz Costoya**  
**Secretaria Técnica**

**Carlos Omar Domínguez**  
**Presidente**

ACTA DE LA REUNIÓN DE REPRESENTANTES DE PRENSA Y DIFUSIÓN UNIVERSITARIA, RADIOS Y DEPARTAMENTOS AUDIOVISUALES Y RECURSOS DE EXTENSIÓN DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES (BUENOS AIRES, 1º de marzo de 2006).

A partir de un breve discurso del Secretario de Políticas Universitarias Lic. Daniel Malcolm sobre la necesidad de una mayor presencia de las universidades nacionales en la agenda de los medios se inició un prolongado debate sobre las acciones que se consideran necesarias para resolver estas carencias.

A partir de las exposiciones de los asistentes y en un escenario mediático definido como complejo para la necesaria difusión de la agenda de las universidades públicas se consensuaron los principales ejes de acción:

- la definición, por parte del CIN, de una agenda que contemple las necesidades y problemáticas del conjunto del sistema de universidades nacionales.
  - consolidar, potenciar y financiar la Agencia “Uninoticias” como canal para la difusión de las noticias universitarias vinculado con el cumplimiento del Convenio recientemente firmado por ARUNA con la Télam S.E.
  - Que el CIN solicite un espacio para difundir la rica y variada producción audiovisual de las universidades nacionales .
  - Que el CIN retome las gestiones ante Radio Nacional iniciadas originalmente con ARUNA con la finalidad de producir un programa semanal para la difusión de las actividades del sistema universitario nacional.
- Se propuso la redacción de un Manual de Identificación Institucional para robustecer la imagen del sistema universitario tomando como modelo el confeccionado en la UNLP.
- Surge la necesidad de encontrar formas institucionales para articular las propuestas formuladas en esta reunión. Asimismo la producción de Informes periódicos de los distintos actores para conocer los avances que se van logrando en las distintas áreas.
  - Que el CIN adopte una actitud de enérgica vigilancia y reclamo ante la persistente reducción de potencia y cambio de frecuencia de emisoras universitarias.

## **PRESIDENCIA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA/ACCIONES:**

Las establecidas en los artículos 65° y 66° del Estatuto.

## **UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Entender en el sistema de Control Interno de acuerdo a lo establecido por el artículo 100 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, prestando servicio a toda la organización, consistente en realizar los exámenes y evaluaciones de las actividades del organismo, empleando el enfoque de Control Integral e Integrado de manera de asegurar la continua optimización de los niveles de eficiencia, economía y eficacia de la gestión.

### **ACCIONES:**

1. Elaborar el planeamiento general de Auditoria Interna de acuerdo con las Normas Generales de Control Interno y de Auditoria Interna, aplicando el modelo de Control Integrado y elaborar el Plan Anual de Auditoria Interna.
2. Asesorar en la definición de normas y procedimientos a efectos de establecer de acuerdo con la Autoridad Superior de la Universidad, el Sistema de Control Interno y efectuar su seguimiento.
3. Verificar el cumplimiento de las políticas, planes y procedimiento establecidos por la Autoridad Superior y evaluar la aplicación de los controles operativos, contables, de legalidad y financieros.
4. Verificar si las erogaciones se efectúan de acuerdo con la normativa legal y a los niveles presupuestarios establecidos por la legislación vigente.
5. Constatar la confiabilidad de los datos que se utilicen en la elaboración de la información, determinar la precisión de las registraciones de los activos y las medidas de resguardo tomadas para su protección. Producir informes periódicos sobre las actividades desarrolladas y, de corresponder, formular recomendaciones y observaciones.
6. Comunicar a las Autoridades Superiores y a la Sindicatura General de la Nación las recomendaciones y observaciones que se formulen y efectuar su seguimiento.

7. Informar sobre los temas que requiere la Sindicatura General de la Nación, en lo atinente al desarrollo de sus actividades.
8. Realizar auditorias tanto en las Unidades Académicas como dependencias de la Universidad Nacional de La Plata.

## **PRESIDENCIA**

### **SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Intervenir en todo lo referente a ceremonial, protocolo y acciones administrativas del señor Presidente, tanto en su relación con las áreas internas de la Universidad, como con las distintas entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

#### ACCIONES:

1. Recibir, consultar, contestar, derivar y dar trámite a la correspondencia dirigida al señor Presidente.
2. Recepcionar y llevar a la firma del señor Presidente todo trámite o documentación que así lo requiera.
3. Solicitar a los organismos de competencia la información necesaria para mayor ilustración de los temas a tratarse en las audiencias.
4. Asistir administrativamente al señor Presidente en las audiencias concedidas.
5. Recepcionar, acompañar y/o atender a las personas que soliciten audiencias o que se hicieren presente por haberseles concedido la misma.
6. Supervisar el desarrollo de programas de actos, ceremonias y visitas de las que participe el señor Presidente.
7. Coordinar con distintos organismos de ceremonial las acciones referidas a la presencia del señor Presidente.



## **VICEPRESIDENCIA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA/ACCIONES:**

Las que establecen los artículos 59° y 63° del Estatuto.

## **UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES UNIVERSITARIAS**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Vicepresidente en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Ocuparse de las gestiones para acrecentar las relaciones de la Universidad Nacional de La Plata con instituciones nacionales y extranjeras.

Desarrollar una política que permita afianzar las relaciones de la Universidad Nacional de La Plata con organismos tanto nacionales como del exterior.

Trabajar para el fortalecimiento de la integración y la articulación de los sujetos, instituciones, agencias y recursos, con el fin de garantizar un tipo de cooperación internacional compartida.

Colaborar en el diseño y formulación de propuestas, programas y proyectos de desarrollo en el ámbito local, regional e internacional.

### **ACCIONES:**

1. Implementar y coordinar las acciones que se emprenden en la Institución respecto del mejoramiento de las relaciones de tipo institucional con organismos del interior y exterior.
2. Promover la utilización de mecanismos de gestión con organismos externos para las funciones de docencia, investigación y extensión entre otras.
3. Asegurar la continuidad y la participación de la Universidad en sus relaciones con la AUGM Grupo Montevideo, la Red Orion y los programas de cooperación de la Unión Europea (ALFA, ALÂAN, Erasmus) y los programas de cooperación y asistencia de América (USUAL, Macrouniversidades, Red universitaria) acción y trámite de convenios, con provisión permanente de modelos de convenios tipo.

## **SECRETARIA GENERAL**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir en forma directa al Presidente de la Universidad en las atribuciones que le asigna el artículo 66 inciso 10 del Estatuto, en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Efectuar el seguimiento y la verificación del cumplimiento de las directivas emanadas del Presidente de la Universidad y realizar las tareas especiales que éste le encomiende, asesorándolo, además, sobre el diseño y actualización de la política de la Presidencia en el contexto de la realidad universitaria.

Supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por el Presidente de la Universidad.

Asistir al Presidente de la Universidad en la elaboración del mensaje a la Asamblea Universitaria sobre el estado de la Universidad Nacional de La Plata y en la de todos los mensajes, discursos y declaraciones públicas que se le requieren.

Efectuar el seguimiento de aquellos temas específicos que sean considerados prioritarios por el Presidente de la Universidad, informando su desarrollo y resultado, en función de los objetivos y metas fijados.

Coordinar sus tareas con las de las distintas Secretarías de la Presidencia de la Universidad y con las de las Unidades Académicas para optimizar el resultado de la acción de gobierno de la Universidad.

Coordinar el funcionamiento de las Comisiones de la Universidad de asesoramiento y/o simples asesorías permanentes o transitorias, sin funciones ejecutivas que dependan directamente de la presidencia de la Universidad.

Participar en la determinación de las políticas impulsadas por el Presidente coordinando la acción de las Secretarías de la Universidad Nacional de La Plata de conformidad al artículo 66 inciso 10 del Estatuto.

Actuar como Secretario de la Asamblea Universitaria conforme el artículo 49 del Estatuto.

Actuar como Secretario del Consejo Superior según lo dispuesto en el artículo 53 del Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata.

Integrar la Junta Ejecutiva, en cumplimiento de lo establecido por el artículo 59 del Estatuto.

ACCIONES:

1. Convocar a los miembros del Consejo Superior cuando la Junta Ejecutiva lo determine. A tal efecto, deberá ordenar la confección del Orden del Día y comunicar al Presidente tales decisiones.
2. Resolver aquellas cuestiones de índole administrativa que por las normas vigentes le correspondan.
3. Impartir los objetivos que en cada área de trabajo sean definidos por el Presidente, para ser ejecutados por las Secretarías o las Direcciones que de ellas dependen.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **UNIDAD DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Elaborar, coordinar y realizar el proceso de planificación, incluyendo en él su seguimiento y evaluación; como así también diseñar e implementar un modelo de gestión apropiado en función de los objetivos y metas trazadas por el Nivel Superior.

Diseñar los indicadores de Gestión por Resultados para todo el organismo, fijar las metas y evaluar su cumplimiento.

Entender en la elaboración del análisis de Situación de la Organización (externo e interno) que afectan o pueden afectar al sistema universitario, detectando las "Amenazas y Oportunidades" del Entorno, así como también las "Fortalezas y Debilidades" de la Institución y sus Dependencias.

Entender en el diseño de circuitos y manuales de procedimientos adoptando la concepción sistémica como instrumento abarcador de la totalidad de la problemática de la Universidad.

#### **ACCIONES:**

1. Evaluar el impacto operativo que generen nuevos procedimientos y normativas.
2. Informar a la Presidencia las actividades del Organismo, en donde se expliciten los avances de las metas cumplidas en relación con los estándares prefijados.
3. Confeccionar el modelo de Tablero de Gestión, su operación y evaluación a los efectos de mejorar la toma de decisiones.
4. Identificar los elementos generadores de valor y competitividad institucional.
5. Instrumentar las recomendaciones sugeridas por la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad Nacional de La Plata.
6. Coordinar las tareas de investigación necesaria para dotar a la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata de las herramientas de análisis, diseño, programación, desarrollo y mantenimiento de sistemas para una correcta aplicación de pautas de Administración Financiera.

7. Analizar, evaluar y controlar el rendimiento y eficiencia de los sistemas de administración financiera y su interrelación con la estructura económica y las políticas implementadas a efectos de sustentar las decisiones de la superioridad (Presidencia).
8. Entender en la elaboración y control de la ejecución de los Planes Generales Plurianuales, instrucciones y normas de procedimientos de Administración Financiera a cargo de la Universidad Nacional de La Plata.
9. Desarrollar las actividades de planeamiento y control de ejecución de los planes operativos, proporcionando información que permita evaluar resultados y recomendar la decisión de acciones correctivas.
10. Realizar la planificación, dirección y medición de los resultados de las actividades universitarias en cumplimiento de los objetivos establecidos por la superioridad.
11. Planeamiento de la estrategia global de la Universidad para la asistencia técnica a la Presidencia.
12. Realizar diagnósticos independientes y objetivos sobre la situación del Ente, según las directivas fijadas por la superioridad.
13. Definir estrategias para el reposicionamiento de la Universidad dentro del ámbito interno y externo, con la excelencia en sus egresados.
14. Contribuir a la mejora continua de la calidad en los procesos de enseñanza, investigación y extensión en total cumplimiento con el Estatuto de la Universidad.
15. Desarrollar un curso de acción para preservar la calidad del servicio universitario.
16. Facilitar un flujo de intercambios de conocimientos continuos, interno y externo.
17. Diseñar estrategias que promuevan la inserción de la Universidad en el medio.

## **SUB AREA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE PROYECTOS**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Responsable del Área de Planificación y Control de Gestión en las actividades de seguimiento y evaluación de proyectos.

Coordinar los proyectos presupuestarios elaborados por las diversas Unidades Académicas y Dependencias de la Universidad.

**ACCIONES:**

1. Diseñar, desarrollar y evaluar programas y proyectos para la organización en un horizonte de mejora continua.
2. Desarrollar Planes que permitan una clara diferenciación e integración de las funciones de políticas universitarias, académicas y administrativas.
3. Realizar la coordinación de los diversos proyectos presupuestarios, en concordancia con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

**SUB AREA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

**RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Responsable del Área de Planificación y Control de Gestión en las actividades relacionadas con las normas y procedimientos administrativos.

Entender en la elaboración del análisis de Situación de la Organización (Externa e Interna) que afectan o pueden afectar al sistema universitario, detectando las “Amenazas y Oportunidades” del entorno, así también las “Fortalezas y Debilidades” de la Institución y sus Dependencias.

Entender en el diseño de circuitos y manuales de procedimiento, adoptando la concepción sistemática como instrumento abarcador de la totalidad de la problemática de la Universidad.

**ACCIONES:**

1. Coordinar y supervisar la actualización y posterior implementación del nuevo sistema diseñado para registrar los bienes patrimoniales y semovientes en las distintas Unidades Académicas.
2. Instrumentar las recomendaciones y observaciones sugeridas por la Unidad de Auditoría Interna de ésta Universidad.
3. Evaluar el impacto operativo que generaren nuevos procedimientos y normativas.
4. Coordinar las tareas de investigación necesarias para dotar a la Presidencia de ésta Casa de Estudios de las herramientas de análisis, diseño, programación,

desarrollo y mantenimiento de sistemas para una correcta aplicación de pautas de Administración Contable, Económica y Financiera.

5. Analizar, evaluar y controlar el rendimiento y eficiencia de los sistemas de administración financiera y su interrelación con la estructura económica y las políticas implementadas a efectos de sustentar las decisiones de la superioridad (Presidencia).
6. Entender en la elaboración y control de la ejecución de los Planes Generales Plurianuales, instrucciones y normas de procedimientos de Administración Financiera a cargo de ésta Universidad.
7. Desarrollar las actividades de planeamiento y control de ejecución de los planes operativos, proporcionando información que permita evaluar resultados y recomendar la decisión de acciones correctivas.
8. Diseño y desarrollo de los Manuales de Procedimientos de los sistemas operativos, contables, legales y financieros, para el mejor control interno integral.



## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA GENERAL**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Secretario General de la Universidad Nacional de La Plata en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Asistir al Secretario General de la Universidad de La Plata en todos los asuntos relativos a su competencia específica, en especial a los vinculados a políticas de primordial interés para la Presidencia de la Universidad, que le sean requeridos y representarlo cuando así se lo encomiende.

Asistir al Secretario General de la Universidad en relación con las organizaciones y sectores de la Comunidad Universitaria.

Reemplazar al Secretario en caso de ausencia o vacancia, y realizar toda función que éste le delegue mediante un acto administrativo.

#### **ACCIONES:**

1. Realizar el análisis desde el punto de vista político de los asuntos que el Presidente de la Universidad solicite el Secretario del Área, o aquellas disposiciones que se someten a consideración.
2. Verificar el cumplimiento de las instrucciones emanadas del Presidente de la Universidad que le encomiende el Secretario General.
3. Coordinar la obtención, análisis y sistematización de la información referida a los requerimientos de la comunidad universitaria y de la realidad nacional e internacional que se considere de interés para el diseño de políticas.
4. Entender en el diseño y administración de un sistema de información que permita el seguimiento de la acción de gobierno.
5. Elaborar e implementar estudios, programas y proyectos especiales que le encomiende el Presidente de la Universidad.

## **SECRETARIA GENERAL**

## **PRO-SECRETARIA GENERAL**

## **UNIDAD DE PRENSA**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Difundir las actividades científicas, académicas y culturales que se generan en la casa de estudios.

Alcanzar un estrecho vínculo con la comunidad.

Elaborar y custodiar un Archivo Periodístico que recopile todas las noticias referidas a la actualidad universitaria y a la educación en sus diferentes niveles.

### ACCIONES:

1. Transmitir y poner al alcance de todos la información sobre la vida universitaria.
2. Difundir las noticias universitarias mediante un contacto permanente con los medios de comunicación masivos de alcance regional y nacional.
3. Elaborar un diario de informes sobre trabajos de investigación, proyectos y actividades académicas que se desarrollan en cada una de las facultades y dependencias de la UNLP, que son remitidos a los medios para su difusión.
4. Actualizar en forma permanente el Archivo Periodístico de la Universidad.

**SECRETARIA GENERAL**

**PRO-SECRETARIA GENERAL**

**ADMINISTRACIÓN DE PRESIDENCIA**

**RESPONSABILIDAD PRIMARIA :**

Coordinar las funciones atinentes a la administración de Presidencia.

**ACCIONES:**

1. Confeccionar los Balances Trimestrales.
2. Supervisar los estados mensuales.
3. Preparar informes especiales.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA GENERAL**

#### **CENTRO SUPERIOR DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Estudiar la factibilidad, analizar, programar e implementar los sistemas de procesamiento de la información, dando prioridad a la labor científica de la Universidad.

##### ACCIONES:

1. Coordinar el desarrollo de los estudios para el procesamiento electrónico de los sistemas de información.
2. Asesorar sobre la factibilidad del procesamiento electrónico de los sistemas de información.
3. Establecer las pautas mínimas para la formulación de pedidos por parte de los usuarios en función de los requerimientos técnicos.
4. Realizar el análisis de los sistemas a implementar.
5. Efectuar la programación de los sistemas a implementar.
6. Fijar las pautas técnicas a que debe ajustarse la información que debe proporcionar el usuario del servicio.
7. Prestar apoyo técnico y posibilitar la utilización del servicio a los estudiantes en las materias que requieran el conocimiento de los equipos de procesamiento de datos.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA GENERAL**

#### **DIRECCION DE CONSEJO SUPERIOR Y DESPACHO**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Centralizar todo lo referente a asuntos que sean de competencia del Consejo Superior y de las Comisiones permanentes y especiales.

##### ACCIONES:

1. Elaborar el despacho de los asuntos tratados por el Consejo Superior.
2. Efectuar las tareas de citación para las reuniones del consejo superior y de las comisiones permanentes y especiales.
3. Entender en la confección de las ordenes del día y actas del consejo superior.
4. Elaborar los proyectos de dictamen de las comisiones, de acuerdo con las indicaciones recibidas por parte de los miembros de las mismas o transcribir los pronunciamientos que redacten sus integrantes.
5. Protocolizar y custodiar los originales de las actas del consejo superior.
6. Asesorar a las autoridades en los asuntos que le sean requeridos.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA GENERAL**

#### **DIRECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Gestión administrativa y productiva de bienes inmuebles, a los fines de contribuir a una política-institucional tendiente a preservar y promover la utilización eficiente del patrimonio de la Universidad Nacional de La Plata.

##### ACCIONES:

1. Asistir y colaborar en la administración y planificación sustentable de los bienes productivos actualmente bajo la administración de unidades académicas, institutos y demás dependencias de la Universidad.
2. Administrar, con la participación de las unidades académicas afines, los bienes inmuebles productivos que se encuentren a cargo de la Dirección.
3. Incentivar la activa participación de la comunidad universitaria en la elaboración de propuestas y programas para la utilización integral de las tierras.
4. Generar e instrumentar mecanismos de supervisión económico-financieros de las actividades productivas desarrolladas en las tierras de la Universidad, a los fines de lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.
5. Actualizar y regularizar el estado patrimonial y de dominio de los bienes inmuebles pertenecientes a la Universidad.
6. Atender cuestiones atinentes a convenios, contratos u otros acuerdos que contribuyan al uso racional de los inmuebles y su puesta en valor.
7. Intervenir y coordinar las acciones tendientes a la enajenación, adquisiciones, donaciones, permutas y transferencias de los bienes inmuebles.
8. Generar propuestas y acciones para una pronta resolución a los conflictos generados con terceros en los inmuebles de la U.N.L.P.
9. Trabajar en estrecha colaboración con las demás áreas de la Presidencia cuyas actividades se vinculan con cuestiones inherentes a esta Dirección.

## **DIRECCION DE TIERRAS DEL VALLE DE CUÑA PIRÚ**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Gestión administrativa tendiente a la preservación y desarrollo sustentable, de la “Reserva Natural del Valle del Arroyo Cuña Pirú”, ubicada en la Provincia de Misiones.

### **ACCIONES:**

1. Elaborar y ejecutar el Plan de Manejo de la Reserva con la colaboración y participación de docentes-investigadores de la Universidad.
2. Colaborar con la realización de actividades académicas y científicas desarrolladas en la Reserva por docentes-investigadores y alumnos de la Universidad Nacional de La Plata.
3. Representar a la Universidad, en el ámbito de su competencia, en todas las acciones que sea necesario realizar ante los organismos públicos y privados.
4. Promover a través de convenios y otros acuerdos la integración con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
5. Coordinar con instituciones públicas y privadas las acciones tendientes a la preservación de la flora y fauna de la región.
6. Interactuar en representación de la Universidad con las comunidades aborígenes que habitan en la Reserva.
7. Ejercer el control y vigilancia de la Reserva a través de los guarda parques.
8. Ejecutar el presupuesto operativo y realizar los registros económico-financieros y de inventario de la Reserva.
9. Promover y ordenar el uso público de la Reserva
10. Atender al mantenimiento y desarrollo de la infraestructura de la Reserva.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Presidente y al Secretario General en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de las políticas de planeamiento académico, dirigiendo, coordinando y supervisando su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.

Diseñar y proponer estrategias y metodologías para la fiscalización del cumplimiento de la normativa vigente en materia de Educación Superior.

Entender en la planificación anual de las unidades orgánicas de articulación, capacitación docente, carrera docente, evaluación institucional, educación a distancia y Biblioteca Pública.

#### **ACCIONES:**

1. Promover la formulación de objetivos y políticas concernientes a la docencia y a las actividades académicas generales y particulares de pre y pos-grado.
2. Elaborar la programación a ejecutar para el cumplimiento de los planes y tareas vinculadas con la actividad académica y supervisar su cumplimiento.
3. Participar en la elaboración de planes de estudio, puesta en marcha y control de aplicación de metodologías de enseñanza y sistemas de evaluación.
4. Atender las cuestiones académicas vinculadas a la expedición y otorgamiento de títulos, diplomas y certificaciones.
5. Coordinar y supervisar las actividades de los servicios de documentación y Biblioteca de la Universidad, y en particular, el desenvolvimiento de la Biblioteca Pública.
6. Coordinar y supervisar el funcionamiento de los Institutos Educativos y Unidades Académicas que dependan de la Presidencia de la Universidad.



## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA/ACCIONES:**

Coordinar el trabajo de las Comisiones de Autoevaluación Institucional.

Elaborar un cronograma de trabajo del proyecto de autoevaluación.

Supervisar los informes de cada una de la comisiones.

### **DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DOCENTE**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Promover el mejoramiento de la calidad educativa en la enseñanza de grado y capacitación docente universitaria.

#### **ACCIONES:**

1. Elaborar y coordinar Programas de Capacitación Docente en el ámbito de la UNLP.
2. Coordinar tareas de Capacitación Docente en conjunto con la Dirección General de Cultura y Educación Provincia de Buenos Aires.
3. Diseñar programas de Capacitación Docente a distancia para actualización docente y laboral.
4. Diseñar Proyectos Académicos para la presentación ante organismos internacionales.
5. Organizar y supervisar el desarrollo del Ciclo de Formación Docente Común de la carrera universitaria.

### **DIRECCIÓN DE ARTICULACIÓN:**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA /ACCIONES:**

Coordinar las diferentes articulaciones que se establezcan con organismos de Educación Superior no Universitaria para el dictado de carreras (ciclo de complementación curricular)

Coordinar las diferentes articulaciones que se establezcan con organismos de Educación Media para favorecer el tránsito de un nivel a otro.

Supervisar el Cumplimiento de la Ordenanza que regula las Articulaciones en el ámbito de la UNLP.

Recabar información suministrada por las Facultades sobre las estrategias de Ingreso.

Controlar y gestionar los trámites de validación nacional y alcances de títulos de grado ante el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Nación.

## **DIRECCION DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Determinar y elaborar las políticas de planeamiento académico respecto de la educación a distancia.

### **ACCIONES:**

1. Dirigir, coordinar y supervisar su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.
2. Desarrollar la plataforma web info y la producción de material a través del CEPROM.

## **CENTRO DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIAL**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Tener a su cargo todo lo relacionado con la producción multimedial.

### **ACCIONES:**

1. Producir material multimedial a requerimiento de los diferentes usuarios.

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **BIBLIOTECA PUBLICA**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Reunir, conservar y acrecentar el acervo bibliográfico, brindando los medios de estudio e investigación que permitan a alumnos, profesores y público en general alcanzar e incrementar su formación técnica, científica y cultural.

#### **ACCIONES:**

1. Determinar planes de adquisición de material bibliográfico, conforme con los requerimientos de la Universidad y los recursos disponibles.
2. Mantener actualizada la catalogación del material existente.
3. Brindar el servicio de préstamo domiciliario y en salas de lectura, conforme con pautas de seguridad, agilidad y eficiencia.
4. Analizar e incorporar las innovaciones técnicas en la materia, tendiendo al permanente perfeccionamiento y modernización de sus servicios.
5. Establecer y mantener vínculos de canje y coordinación de servicios con organismos similares, universitarios, nacionales y extranjeros.

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Secretario de Asuntos Académicos en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Reemplazar en su vacancia o ausencia al Secretario de Asuntos Académicos, y realizar toda función que éste le delegue mediante un acto administrativo.

Asistir al Secretario de Asuntos Académicos en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias en relación con las actividades de enseñanza de formación básica y polimodal.

Ejercer la conducción de los niveles educativos pre-universitarios.

#### **ACCIONES:**

1. Realizar el análisis desde el punto de vista político de los asuntos que el Presidente de la Universidad solicite el Secretario del Area, o aquellas disposiciones que se someten a consideración.
2. Diseñar las acciones dirigidas a la aplicación de las políticas establecidas para los niveles de la enseñanza pre-universitaria.
3. Supervisar y evaluar el funcionamiento de los establecimientos de Educación Inicial, Básica y Polimodal.
4. Coordinar el Consejo de Enseñanza Media y Primaria (C.E.MyP.)

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **BACHILLERATO DE BELLAS ARTES “PROF. FRANCISCO A. DE SANTO”**

##### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

La Institución está modalizada hacia la educación estética, en una concepción estructurante del aprendizaje, superando la sumatoria de asignaturas y generando un funcionamiento multidisciplinario entre los conocimientos generales y los específicos, en forma de red cognoscitiva diferenciadora.-

El mandato fundacional (Art. 12º del Estatuto de la Universidad) convierte al Bachillerato en un ámbito de experimentación pedagógica de la educación en general y de la educación estética en particular.-

##### **ACCIONES:**

1. Desarrollar competencias estéticas en el Ciclo Básico de formación estética, una escolaridad modalizada en el tercer ciclo de la E.G.B. y una formación pre-universitaria con igual modalidad y amplio desarrollo de competencias en todos los campos del conocimiento en el Ciclo Superior, propedéutica a todas las Facultades.-
2. Promover una formación orientada hacia altos grados de especialización dentro de la formación estética en el nivel de las Orientaciones del Ciclo Superior.-
3. Propender a una formación docente en la Orientación Magisterio, como espacio de transferencia de enfoques epistemológicos y pedagógico-didácticos a otros ámbitos educativos.-

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **COLEGIO NACIONAL “RAFAEL HERNANDEZ”**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Contribuir al progreso efectivo de la educación argentina mediante la aplicación, el ensayo y la comprobación de nuevos métodos y nuevas formas educativas.-

Desarrollar las energías y las disposiciones humanas de los estudiantes preparándolas para una existencia plena, capaz de fecundar la vida de la comunidad.-

Preparar superando las fallas de la educación común a los alumnos que ingresan a la Universidad.-

##### ACCIONES:

1. Planificar y producir cambios tendientes a construir un nuevo equilibrio, en busca de mayores logros y calidad educativa, de acuerdo al carácter experimental fundacional.
2. Investigar, desarrollar y transferir sus experiencias como laboratorio pedagógico para contribuir al progreso de las ciencias, técnicas educativas y al desarrollo de las formas renovadoras de educación.
3. Construir un colegio convocante y de vanguardia, dirigido a una formación centrada en la estimulación y desarrollo de capacidades múltiples, enmarcadas en una perspectiva que privilegie los valores humanitarios.-

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **LICEO “VICTOR MERCANTE”**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Instar a la investigación, experimentación y práctica pedagógicas.

Realizar un seguimiento personalizado de cada estudiante a fin de brindarle el amparo necesario para que pueda desarrollar sus potencialidades en una marco de contención afectiva.

Planificar las acciones inherentes al Ciclo Superior en sus tres orientaciones: Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Gestión de las Organizaciones.

##### ACCIONES:

1. Promover una formación integral que contemple no solo el perfil académico sino prioritariamente la sólida constitución de los valores propiciados por la cultura como son la solidaridad, el compromiso, la responsabilidad y la ética en toda acción presente y futura.
2. Adecuar los contenidos del plan de estudios en consonancia con los eventos coyunturales que la sociedad nos presenta para que los egresados puedan desenvolverse con éxito no sólo en su desempeño en la facultad elegida sino también en el área laboral en que le pudiera tocar actuar.
3. Lograr una mejor articulación con los estudios superiores que responden a cada una de las Orientaciones que posee el Ciclo Superior, que son: Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Gestión de las Organizaciones.

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **ESCUELA PRACTICA DE AGRICULTURA Y GANADERIA “MARIA CRUZ Y MANUEL L. INCHAUSTI”**

##### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Capacitar a la juventud que siente vocación por el campo y de manera particular a aquellos que residen en las zonas rurales, con una preparación de carácter regional que les permita realizar un tipo de explotación racional en las actividades del agro formando trabajadores rurales calificados o posibilitando la posterior continuación de estudios universitarios.-

Orientar las actividades a una región de alto potencial productivo formada por los partidos de 9 de Julio, 25 de Mayo, Bolívar, Carlos Casares, Pehuajó, Gral. Alvear, Saladillo, Bragado, Alberti, Chivilcoy, Suipacha, Mercedes, Gral. Viamonte y Roque Pérez, zona sobre la cual tiene una gran influencia.

Adaptar ante los cambios económicos y sociales, la realidad educativa con nuevos temas, nuevas metodologías, nuevas problemáticas, que exigen un cambio de enfoque en el estudio de las relaciones en la Institución Educativa y la región en la que se halla inserta.

##### **ACCIONES:**

1. Permitir al alumno dinamizar sus capacidades operativas del pensamiento y las habilidades suficientes, transferibles a situaciones nuevas.
2. Buscar la posibilidad de que el alumno perciba las distintas situaciones de aprendizaje en su globalidad, diversidad y complejidad, para que pueda resolver la problemática que le ofrezca la realidad.
3. Ofrecer espacios de interacción docente, propicios para la reflexión, la discusión, el debate, la coordinación y la cooperación permanente entre las Áreas, buscando puntos de contacto y de diferenciación, el enriquecimiento y la investigación grupal.



4. Organizar el currículum institucional a partir de las áreas académicas, instando a la implementación de talleres de trabajo, grupos de reflexión y las nuevas estructuras educativas.
5. Aplicar la metodología interdisciplinaria en los planeamientos de las diversas asignaturas integrando procedimientos, conceptos, ideas, etc.
6. Lograr la integración Institucional de los equipos docentes, de los docentes con los alumnos, de los alumnos entre sí, que permitan la vinculación y la proyección con la comunidad.

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

#### **ESCUELA GRADUADA “JOAQUIN V. GONZALEZ”**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Ofrecer al alumno desde que ingresa, una formación integral en un contexto experimental en tanto es ámbito propicio para la validación de innovaciones educativas.

Promover el conocimiento y los procesos de enseñanza y aprendizaje fundamentados en un marco conceptual innovador para atender las prácticas curriculares que se desarrollan en ella.

Brindar la instrucción primaria con orientación a la integridad de la formación incorporando en los conocimientos y en las actividades contenidos que amplían el concepto de primaria.

##### ACCIONES:

1. Destacar el carácter experimental de la escuela requiere centrar la atención en el proceso que afecta a alumnos y docentes, como protagonistas de “una innovación”. Estas interacciones van configurando representaciones y pautas de conducta en un contexto de significativa influencia.
2. Elaborar en el nivel institucional los principios como compromisos de todos en los términos que ayudan a reconducir la práctica habitual.
3. Organizar el programa de los “Talleres de Trabajo Manual” tradicionales de la institución, como Cerámica, Carpintería y Practica Agrícolas, con los nuevos de Teatro, Periodismo, Aeromodelismo, Literario, Títeres y Máscaras, y Escenografía.
4. Elaborar hipótesis de trabajo que requieren de su comprobación en la práctica, teniendo en cuenta las realidades correspondientes a situaciones que pueden darse en las aulas.
5. Desarrollar una progresión entre el Nivel Inicial y cada uno de los años de la E.G.B., que debe señalar una diferenciación pero al mismo tiempo una

continuidad de los aprendizajes. Este desarrollo progresivo y convergente condiciona una organización funcional de los contenidos.

6. Formar las redes de contenidos que permitan la definición de un mapa curricular esquemático como propuesta, y la función diagnóstica de la evaluación, para procurar la articulación de aspectos fundamentales que hacen a la historia de cada grupo como tal.

## **SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS**

### **PRO-SECRETARIA DE POST-GRADO**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Secretario de Asuntos Académicos en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Reemplazar al Secretario en caso de ausencia o vacancia simultánea con el Pro-Secretario de Asuntos Académicos, y realizar toda función que aquel le delegue mediante un acto administrativo.

Garantizar la formación científico-técnica de los profesionales, mediante estudios de post-grado y carreras de grados académicos.

Brindar respuesta a la necesidad de actualización y perfeccionamiento profesional en todas las áreas de los graduados universitarios.

#### **ACCIONES:**

1. Realizar el análisis desde el punto de vista político de los asuntos que el Presidente de la Universidad solicite el Secretario del Área, o aquellas disposiciones que se someten a consideración.
2. Impulsar la modificación de las ordenanzas referentes a las actividades de post-grado de la Universidad.
3. Relevar el estado en que se encuentran las reglamentaciones de las actividades de post-grado de las unidades académicas y propender a regularizar las normativas particulares para su aprobación por el Honorable Consejo Superior.
4. Continuar con el proceso de acreditación de las Carreras de Post-grado ante el Ministerio de Educación de la Nación y la CONEAU.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **SECRETARIA DE CIENCIA Y TÉCNICA**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Presidente y al Secretario General en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de políticas, dirigiendo, coordinando y supervisando su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.

Actuar coordinadamente con la Comisión de Investigaciones de la Universidad.

Formular políticas, planes, programas, medidas e instrumentos para el establecimiento, puesta en marcha y funcionamiento del Sistema Tecnológico y Científico de la Universidad, que articule todas las Dependencias y recursos del sector en función de los objetivos y políticas universitarias y nacionales de desarrollo, teniendo como meta básica ampliar la base de conocimientos básicos y aplicados de que se dispone, formar investigadores científicos y tecnológicos a niveles competitivos según estándares internacionales y elevar la capacidad de generar nuevas tecnologías y transferirlas al medio productivo para su incorporación a la producción de bienes y servicios.

#### **ACCIONES:**

1. Desarrollar políticas tendientes a fomentar actividades de investigación básica y aplicada, desarrollo tecnológico, transferencia y vinculación de la Universidad Nacional de La Plata con los sectores productivos públicos y privados.
2. Fortalecer el sistema de becas de la UNLP para fomentar la formación de jóvenes investigadores a nivel de postgrado, buscando su complementación con otros sistemas de becas de postgrado de organismos de promoción de ciencia y técnica.
3. Mantener y mejorar el sistema de evaluación por pares expertos en lo que hace a su organización, gestión y coordinación.
4. Revisar las pautas de evaluación y selección para lograr la mayor ecuanimidad y buscar un desarrollo homogéneo de todo el sistema, teniendo en cuenta las

peculiaridades de las distintas áreas de actividad de investigación, desarrollo, transferencia y formación de recursos humanos.

5. Realizar las actividades que conciernen a la Universidad Nacional de La Plata en tanto que sede de la Regional Bonaerense para la categorización de docentes investigadores en el marco del Programa de Incentivos a la Investigación.
6. Gestionar la acreditación de nuevos proyectos de investigación y la evaluación de los informes de avance y final a través del sistema de evaluación de la UNLP.
7. Mantener y controlar el Programa de extensiones de dedicación de la UNLP en el marco del Programa de Incentivos.
8. Formular planes de incremento paulatino de extensiones de dedicación para los docentes-investigadores con dedicación menor que exclusiva.
9. Propender al incremento de los subsidios para las actividades de investigación y desarrollo, y de los recursos para la formación de postgrado de jóvenes investigadores. Gestionar la asignación de fondos del Presupuesto Nacional a Ciencia y Técnica y detectar fuentes alternativas de financiamiento para atender al desarrollo de los proyectos de investigación.
10. Fortalecer la relación de la Universidad con los organismos de Ciencia y Técnica (SeCyT, CONICET, CIC, etc.)
11. Elaborar un plan plurianual de tecnología y ciencia y sus reformulaciones.
12. Elaborar diagnósticos, informes e instrumentos de política para el desarrollo de la tecnología, la ciencia y la innovación productiva.
13. Realizar evaluaciones periódicas referidas al cumplimiento de objetivos y uso de recursos, procesos institucionales y de gestión y resultados obtenidos por parte de las Dependencias que actúan en el ámbito de su jurisdicción.
14. Promover, identificar, formular, aprobar, financiar, controlar y evaluar actividades, programas y proyectos de cooperación tecnológica y científica nacional e internacional.

15. Lograr una fluida comunicación entre la Comisión de Investigaciones Científicas y Tecnológicas y la Comisión de Investigaciones de la Universidad.

## **SECRETARIA DE CIENCIA Y TÉCNICA**

### **PRO-SECRETARIA DE POLÍTICAS EN CIENCIA Y TÉCNICA**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Secretario de Ciencia y Técnica en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Reemplazar al Secretario en caso de ausencia o vacancia, y realizar toda función que éste le delegue mediante un acto administrativo.

Colaborar en la formulación de políticas, planes, programas, medidas e instrumentos para el establecimiento, puesta en marcha y funcionamiento del Sistema Tecnológico y Científico de la Universidad, diseñados por el Secretario del área.

Desarrollar una política de propiedad intelectual que contribuya al resguardo y protección de los conocimientos generados en el ámbito Universitario.

Propender a la Vinculación Tecnológica entre el sector productivo y científico universitario.

Facilitar la transferencia al medio productivo a través de: Incubadoras de empresas desarrollando la relación Universidad-Empresa.

Gestionar, negociar y redactar los contratos tecnológicos.

#### **ACCIONES:**

1. Realizar el análisis desde el punto de vista político de los asuntos que el Presidente de la Universidad solicite al Secretario del Área, o aquellas disposiciones que se someten a consideración.
2. Desarrollar políticas tendientes a fomentar actividades de investigación, desarrollo tecnológico y vinculación de la Universidad Nacional de La Plata, con los sectores públicos y privados en colaboración con la Secretaria de Ciencia y Técnica.
3. Revisar, conjuntamente con la Secretaría, las pautas de evaluación de las Becas para lograr mayor ecuanimidad y desarrollo homogéneo del sistema, teniendo en cuenta las observaciones surgidas de las evaluaciones anteriores.



4. Entender en la recepción de investigadores y visitantes.
5. Organizar reuniones con las Secretarías de Ciencia y Técnica y /o equivalente de las distintas unidades académica de la Universidad.
6. Gestionar recursos financieros adicionales para la puesta en marcha de proyectos científicos y tecnológicos.
7. Gestionar convenios de cooperación con otras Universidades y/o con Empresas.
8. Interactuar con la Comisión de Investigaciones Científicas y Tecnológicas y la Comisión de Investigaciones de la Universidad.
9. Gestionar junto con la Dirección de Vinculación Tecnológica, la concreción de la vinculación académica y tecnológica mediante la participación activa de la Universidad en redes (RTA, Red Vitec).
10. Brindar apoyo a las Unidades Académicas y/o Unidades Ejecutoras en la gestión para la obtención de créditos o fondos, provenientes de organismos de promoción de CyT
11. Colaborar en la redacción y actualización de la normativa de la Universidad que contempla los temas de categorización de docentes, acreditación de proyectos, formalización de actividades de transferencia y la conformación de unidades ejecutoras que las realizan.

## **SECRETARIA DE CIENCIA Y TÉCNICA**

### **PROSECRETARIA DE POLÍTICAS EN CIENCIA Y TÉCNICA**

#### **DIRECCION DE VINCULACION TECNOLOGICA**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Profundizar la Vinculación Tecnológica entre el sector productivo y científico universitario.

Afianzar el programa de incubadora de empresas.

Desarrollar el Parque Científico Tecnológico

##### ACCIONES:

1. Detectar las necesidades tecnológicas, a nivel nacional, regional e internacional.
2. Vincular con otras instituciones y organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para generar proyectos conjuntos.
3. Administrar y Promover la consolidación del funcionamiento del Parque Científico Tecnológico radicado en Florencio Varela y la incubación de Empresas de base tecnológica.
4. Capacitar en la temática de Vinculación Tecnológica a los diferentes sectores, tanto universitarios, como empresariales.
5. Favorecer el desarrollo de iniciativas a través de programas para Emprendedores.
6. Gestionar la concreción de la vinculación académica y tecnológica mediante la participación activa de la Universidad en redes (RTA, Red Vitec).

#### **DIRECCION DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Desarrollar una política de propiedad intelectual y transferencia de tecnología que contribuya al resguardo, protección y explotación o transferencia de los

conocimientos generados en el ámbito Universitario y que contemple asimismo la asistencia y capacitación en la temática a todas las áreas de la Institución.

### ACCIONES

1. Desarrollar una política de propiedad intelectual, la cual se lleva a cabo a través de proteger las creaciones bajo los diferentes sistemas de propiedad intelectual.
2. Brindar capacitación y asesoramiento permanente en la temática en todas las áreas del conocimiento a estudiantes, docentes e investigadores.
3. Administrar los derechos de propiedad intelectual obtenidos a favor de la Universidad.
4. Asistir en la resolución de los conflictos generados en torno a los derechos citados y en la defensa de los intereses de la Universidad respecto de dichos derechos.
5. Participar en la gestión de convenios o contratos de colaboración con empresas para las distintas etapas del desarrollo de bienes y servicios basados en conocimientos generados en el ámbito de la UNLP y que requieran ser resguardados.
6. Participar en la negociación y redacción de convenios con otras instituciones para la investigación y desarrollos conjuntos, licencias de uso, transferencia de tecnología, contemplando el resguardo de la propiedad intelectual.

## **SECRETARIA DE CIENCIA Y TÉCNICA**

### **PROSECRETARIA DE GESTIÓN EN CIENCIA Y TÉCNICA**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Asistir al Secretario de Ciencia y Técnica en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión

Realizar los procesos de Categorización de investigadores, Acreditación de proyectos, Evaluación de informes, y demás actividades relacionadas con el Programa de Incentivos a la investigación.

Generar una Base de datos de Investigación y Desarrollo, con información y presentaciones “on line” y difusión de producción y actividades.

Colaborar en la elaboración de un plan plurianual de tecnología y ciencia y sus reformulaciones.

Realizar toda función que el Secretario le delegue mediante acto administrativo y reemplazarlo en caso de ausencia simultánea con el Prosecretario de Políticas en Ciencia y Técnica.

#### **ACCIONES:**

1. Desarrollar políticas tendientes a fomentar actividades de investigación, desarrollo tecnológico y formación de recursos humanos a nivel de postgrado en la Universidad Nacional de La Plata, en colaboración con la Secretaria de Ciencia y Técnica.
2. Mantener y mejorar el sistema de evaluación en cuanto a: organización, gestión y coordinación en colaboración con la Secretaria.
3. Entender en la recepción de investigadores y visitantes.
4. Organizar reuniones con las Secretarías de Ciencia y Técnica y/o equivalente de las distintas unidades académicas de la Universidad.
5. Revisar, conjuntamente con la Secretaria, las pautas de evaluación de las Becas para lograr mayor ecuanimidad y desarrollo homogéneo del sistema, teniendo en cuenta las observaciones surgidas de las evaluaciones anteriores.

6. Interactuar con la Comisión de Investigaciones Científicas y Tecnológicas y la Comisión de Investigaciones de la Universidad.
7. Implementar la ejecución y seguimiento de los Programas aprobados por el HCS (Subsidios de Proyectos, Subsidios a jóvenes investigadores, Retención de recursos formados, etc.).
8. Compatibilizar las actividades a lo largo del año respecto a fechas y exigencias de los diversos informes y presentaciones que se requieren de los docentes e investigadores, tendiendo a racionalizar el sistema.
9. Colaborar en la evaluación de la actividad científica de otras Universidades e Instituciones.
10. Generar una Base de datos de actividades de investigación, desarrollo y formación de recursos humanos en el ámbito de la UNLP, con información y presentaciones “on line” para la difusión de la producción y actividades.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **SECRETARIA DE EXTENSION UNIVERSITARIA**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

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

Asistir al Presidente y al Secretario General en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de las políticas, dirigiendo, coordinando y supervisando su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.

Cumplimentar la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura universal promoviendo la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura.

Promover la participación cultural en todos sus aspectos populares, a través de la realización de programas socio-culturales, proyectos, eventos, seminarios, concursos y actividades culturales en general.

#### **ACCIONES:**

1. Reconocer y jerarquizar académicamente a la práctica Extensionista como componente sustancial de la formación y de la actividad universitaria.
2. 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.
3. Relacionarse e interactuar con los nuevos escenarios sociales, políticos y económicos desde la lógica académica de producción del conocimiento, democratización del saber y divulgación científica cumpliendo con el mandato reformista de preservar la autonomía universitaria.
4. 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. Incorporar la práctica extensionista a la currícula de grado.

5. Desarrollar políticas de consolidación de las relaciones de la educación superior con el sistema socio-económico productivo integradas a las demás funciones de las instituciones de la educación superior.
6. Consolidar el reconocimiento de la Universidad Pública como asesora y consultora del sector público municipal, provincial y nacional como soporte fundamental de su desarrollo.
7. Promover la participación de los alumnos en actividades de extensión por medio de proyectos, becas y pasantías.
8. Promover la vinculación con los graduados para el intercambio de experiencias y para articular la actualización curricular y temática de grado y de postgrado
9. Canalizar las demandas de la Sociedad cumpliendo el rol de nexo de la Extensión con la investigación y la docencia, tomando a éstas como insumos para orientar actividades de investigación y estableciendo prioridades y recursos y determinando el crecimiento de la masa crítica de conocimiento; con el objetivo de producir las incorporaciones y reformas curriculares o metodológicas necesarias para el nuevo contexto.
10. Promover nuevas tecnologías de enseñanza, propiciando estrategias metodológicas que dinamicen y promuevan el autoaprendizaje y permitan a los ciudadanos nuevas oportunidades educativas.
11. Reconocer la importancia de la preservación del medio ambiente y la atención de los recursos naturales, el hábitat y la cultura.
12. Promover la formación y capacitación especializada en el diseño, dirección, ejecución y control de políticas culturales de la Universidad.
13. Difundir, relacionar y ayudar a comprender las diversas manifestaciones de la cultura en el ámbito universitario, como también aquellas que se generan en la interacción con la comunidad y los sectores sociales con los que se relaciona, con el objetivo de articular el saber popular con el saber académico y defender nuestra identidad cultural.
14. Planificar políticas de financiamiento de la actividad cultural junto con las Dependencias y el Sector Privado.

15. Orientar actividades de extensión atendiendo los grupos vulnerables de la sociedad (jóvenes, tercera edad, etc.) en particular y al conjunto social en general, basadas en la prevención y la capacitación.



## **SECRETARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

### **PRO-SECRETARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Secretario en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de las políticas, dirigiendo, coordinando y supervisando su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.

Reemplazar en su vacancia o ausencia al Secretario de Extensión Universitaria y realizar toda función que éste le delegue mediante un acto administrativo.

Coordinar y administrar los programas dependientes de la secretaría a los efectos de garantizar una adecuada gestión en las políticas de extensión universitaria que se apliquen en función de las misiones y funciones.

Diseñar políticas, estrategias, y administrar un sistema de información que permita relevar y procesar datos de los egresados.

Comunicar y difundir las actividades realizadas por la Universidad por medio de las distintas expresiones radial, televisiva, y escrita,

Diseñar políticas de capacitación para el personal docente y no docente, graduados y alumnos, MPyMEs y comunitaria, de modo que la Universidad cumpla con su rol al identificar los problemas y demandas de la sociedad y su medio.

#### **ACCIONES:**

1. Realizar el análisis desde el punto de vista político de los asuntos que el Presidente de la Universidad o el Secretario del Área soliciten, o de aquellas disposiciones que se someten a consideración.
2. Diseñar y gestionar programas y proyectos en sus áreas de incumbencia.
3. Ejecutar programas especiales y atender necesidades socioculturales en el ámbito de la Universidad Nacional de La Plata.
4. Promover y mantener relaciones institucionales entre los diferentes componentes del sistema de educación superior y sectores vinculados indirectamente con él.

## **SECRETARIA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

### **PRO-SECRETARIA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

#### **UNIDAD DE COORDINACIÓN**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir al Prosecretario en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de las políticas y estrategias.

##### ACCIONES:

1. Coordinar las acciones de las direcciones y programas dependientes de la secretaria.
2. Promover las actividades de la Secretaría y su interrelación con entidades Públicas y Privadas.
3. Promover las actividades de extensión propuestas por la Secretaría de Extensión y por las Unidades Académicas.
4. Colaborar con las acciones propuestas, programas y proyectos de cada unidad académica.
5. Coordinar anualmente la Expo Universidad-Comunidad

#### **DIRECCIÓN DE PORTAL UNIVERSITARIO**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Presentar información de interés para la comunidad en las áreas académica, científica, tecnológica y de extensión de la Universidad.

##### ACCIONES:

1. Generar las herramientas que posibiliten mantener actualizados los contenidos del Portal correspondiente a Presidencia de la Universidad y su articulación con las distintas Unidades Académicas.

2. Articular con las áreas de Comunicación Visual, Prensa, Informática y Radio Universidad la gestión coordinada del Portal en términos de contenidos, comunicación y soporte informático adecuado.
3. Brindar asesoramiento y asistencia técnica a las Unidades Académicas para el mantenimiento y actualización de sus respectivos sitios Web y su articulación con el Portal Universitario.
4. Utilizar las herramientas tecnológicas más adecuadas para garantizar el correcto funcionamiento del Portal en función de los requerimientos de la comunidad universitaria.

## **DIRECCIÓN CASA DE LA CULTURA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Permitir el trabajo en conjunto de entidades dedicadas al mismo objetivo de extensión, promoción y difusión, lo que redundará en una mayor eficiencia en el desarrollo de esa importante actividad, sin generar mayores gastos.

Constituir la sede de la Dirección de Extensión Cultural de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Presidencia de la Universidad Nacional de La Plata.

### **ACCIONES:**

1. 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.
2. Cumplir con los mandatos de resguardo, preservación, mantenimiento y difusión de la Colección de Instrumentos Musicales, según lo expresado en el Estatuto de la fundación del Museo "Dr. Emilio Azzarini" y preservar tanto su entidad como su identidad.
3. Constituir un centro de difusión de actividades culturales locales y de otras ciudades, tanto universitarias como extrauniversitarias.
4. Realizar actividades de servicios que generen fondos propios, entre ellos, taller de Luthería; visitas guiadas y dictado de cursos de distintas disciplinas artísticas para público en general.

5. Gestionar la obtención de subsidios para las actividades culturales y las necesidades que para estas se planteen.

## **EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Facilitar y difundir la actividad que desarrollan hombres y mujeres de la cultura vinculados al quehacer universitario.

Favorecer con su accionar la socialización del conocimiento, garantizando la circulación eficiente de la información.

Cubrir una demanda de la comunidad universitaria, que no siempre cuenta con los medios adecuados para canalizar y documentar la profusa y calificada producción académica de investigadores y docentes. Además constituye una fuente de recursos económicos, ya que la comercialización de textos de circulación masiva arroja en muchos casos un rédito que permite reinvertir en nuevos proyectos editoriales.

La línea editorial incluye obras didácticas para la enseñanza de grado y post-grado, trabajos de investigación, materiales de divulgación técnico-científica, y de interés general por su aporte a la difusión de la cultura universal.

### **ACCIONES:**

1. Publicar, difundir y estimular la creación y generación del conocimiento académico y científico producido por la comunidad de la Universidad Nacional de La Plata.
2. Difundir y editar el material didáctico necesario para el normal desenvolvimiento del proceso de formación e investigación de la comunidad universitaria.
3. Generar las condiciones necesarias para que la producción literaria que se considere pertinente de la comunidad universitaria sea editada.

## **RADIO UNIVERSIDAD**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

La Radio de la Universidad (LR 11) tiene por objeto promover, facilitar y difundir la actividad que desarrollan hombres y mujeres de la cultura vinculados al quehacer universitario.

### ACCIONES:

1. Divulgar el conocimiento científico, como elemento de extensión universitaria.
2. Actuar como medio de vinculación entre la Universidad y el medio social en que actúa, devolviendo con ventaja al país el esfuerzo que la nación realiza para sostenerla.
3. Favorecer con su accionar la socialización del conocimiento, garantizando la circulación eficiente de la información.
4. Constituir un centro de referencia para los artistas de la Universidad y de la ciudad y para todas aquellas personas interesadas en el material en condiciones de ofrecer.
5. Cumplir con el rol que las sociedades modernas han encomendado a los medios de comunicación en la construcción de una sociedad democrática, plural, inclusiva y tolerante.

## **DIRECCION DE VINCULACIÓN CON EL GRADUADO**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Vincular al graduado universitario a la vida institucional de la Universidad de La Plata, brindándole herramientas para que pueda desarrollarse, profesional y académicamente en el campo laboral. El objetivo es una interacción sostenida en el tiempo con los jóvenes graduados de las distintas unidades académicas para detectar diferentes problemáticas que surgen a la hora de iniciar sus carreras profesionales.

### ACCIONES:

1. Gestionar eficientemente el Programa de Oportunidades Laborales y Recursos Humanos, mediante la página web de la UNLP y otras herramientas.

2. Capacitar al profesional y docente.
3. Asesorar e informar a los Profesionales Universitarios.
4. Confeccionar estadísticas y base de datos referente a los graduados.

## **DIRECCION DE CAPACITACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

El Programa de Capacitación Pública y Privada de la Secretaría de Extensión Universitaria tiene como objetivo identificar las demandas de capacitación de la comunidad, del sector público y del privado y elaborar la mejor respuesta a esas necesidades, articulando los distintos sectores del conocimiento de las dieciséis Unidades Académicas, y de ser necesario con otros capacitadores o universidades.

Los municipios cumplen un rol fundamental en esta tarea conjunta, constituyéndose en Unidades de vinculación que promueven y receptan las demandas y difunden la oferta.

### **ACCIONES:**

1. Plan de Capacitación Continua del Personal No Docente de la UNLP.
2. Capacitación Pública.
3. Capacitación Privada.
4. Subprograma Orientación Integral al Joven.
5. Escuela Universitaria de Oficios.
6. Subprograma destinado al Tercer Sector.

## **DIRECCION DE PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Tiene como misión la coordinación y programación de las acciones de extensión universitaria con las áreas respectivas de cada unidad académica.

### ACCIONES:

1. Coordinar los aportes e iniciativas de los Secretarios del área de cada una de las facultades y colaborar en la puesta en ejecución de programas y/o proyectos de extensión de la SEU y de las distintas unidades académicas promoviendo, asimismo, el desarrollo de programas y/o proyectos de extensión transdisciplinarios.
2. Vehicular las demandas receptadas del medio externo hacia las posibles unidades ejecutoras en sus respectivas unidades académicas, y la colaboración con la Comisión de Extensión Universitaria en el seguimiento y evaluación de programas y/o proyectos.

### **DIRECCION DE ASUNTOS MUNICIPALES**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Brindar el asesoramiento necesario para satisfacer, con intervención de las distintas Unidades Académicas en la medida de sus competencias académicas y/o científicas, los requerimientos de las comunidades vinculados con el estudio y resolución de las problemáticas locales.

Receptar las demandas de los municipios, vincularlas con las áreas académicas capaces de resolverlas, asistir en el diseño de estrategias de desarrollo local y en la implementación de tecnologías para su gestión (Sistemas de Información Geográfica, censos y consultas y muestreos.)

#### ACCIONES:

1. Realizar el estudio y resolución de problemáticas locales y regionales que se demande a la Universidad Nacional de La Plata.
2. Integrar grupos de investigación con docentes y/o científicos de las distintas Unidades Académicas para brindar el asesoramiento destinado a satisfacer las demandas de la comunidad.
3. Coordinar con instituciones públicas de la región proyectos multidisciplinarios que contemplen además de soluciones técnicas, el análisis del impacto social y

económico de los cambios tecnológicos en estudio, con el aporte de las variadas disciplinas académicas.

## **DIRECCION DE COMUNICACION VISUAL**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Analizar la realidad y comunicación institucional, mediante un relevamiento del material visual existente, a efectos de diseñar un Sistema de Identidad Institucional acorde a las necesidades de la Universidad Nacional de La Plata.

### ACCIONES:

1. Diseñar un signo de identidad básica y su sistema de aplicaciones, a fin de que la Universidad en su totalidad sea conocida, reconocida y evocada continuamente, a través de una imagen institucional que responda a los objetivos comunicacionales previstos.
2. Realizar una campaña de promoción y comunicación de interés social, cuyo objetivo sea resolver los problemas de comunicación internos y externos, y optimizar la difusión que la institución requiere.
3. Proyectar las actuaciones en el entorno: arquigrafía, señalética, parque móvil, montajes efímeros, en el marco de un sistema compatible con el discurso de identidad propuesto.



## **SECRETARIA GENERAL**

### **SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asesorar y dictaminar en los asuntos de carácter económico, contable y presupuestario en que sea necesaria su opinión por parte del Presidente, el Secretario General de la Universidad Nacional de La Plata y las autoridades competentes, brindando pautas de diseño y ejecución del presupuesto, ejerciendo el control de gestión contable, el resguardo patrimonial y haciendo cumplir la legislación específica vigente, el Estatuto y las Ordenanzas de la Universidad.

Intervenir en los Expedientes de Deuda Consolidada, trámite de pago, liquidación y comunicación según lo establecido en el marco normativo respectivo.

Reemplazar al Secretario General en caso de ausencia transitoria y simultánea del Secretario General y del Prosecretario General, y realizar toda función que éste le delegue mediante un acto administrativo.

#### **ACCIONES:**

1. Autorizar los gastos, compras y licitaciones que corresponda reglamentariamente para uso de Presidencia.
2. Coordinar la aplicación de las políticas y la administración presupuestaria y financiera del Gasto.
3. Supervisar la confección del Presupuesto Anual que será elevado ante el Consejo Superior por el Presidente.
4. Coordinar las diversas etapas del proceso presupuestario, y observar su ejecución en sus diferentes ítems.
5. Coordinar el Sistema de administración de fondos de la Universidad Nacional de La Plata e intervenir en la distribución de las partidas presupuestarias aprobadas por el Consejo Interuniversitario Nacional.
6. Entender en lo relativo a las políticas, normas y sistemas de contrataciones de las distintas Dependencias y Unidades Académicas.

## **SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir técnica y administrativamente a la Secretaría de Administración y Finanzas en todos los actos que requieran su intervención.

Programar, dirigir coordinar y controlar las actividades económicas, financieras y contables de la Universidad Nacional de La Plata.

#### **ACCIONES:**

1. Dirigir las actividades relacionadas con los registros contables, pagos y rendiciones.
2. Dirigir las actividades relativas a la gestión de compras, liquidación de pagos y movimiento y registro de bienes patrimoniales.
3. Coordinar y fiscalizar las actividades financiero-contables de los organismos específicos de Unidades Académicas e institutos.
4. Preparar la rendición de cuentas documentadas de su gestión ante los organismos correspondientes.
5. Emitir las pautas de funcionamiento de los organismos sectoriales.

### **DIRECCION CONTABLE**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Entender en lo relativo a la administración, registración contable y patrimonial, su análisis y control.

Supervisar y coordinar las tareas de cada uno de los departamentos de Ejecución Presupuestaria, Contabilidad de Administración Central, de Responsables y de Movimiento de Fondos y Valores.

Confecionar la Cuenta Ahorro - Inversión - Financiamiento.

### ACCIONES:

1. Entender en la tramitación y registración de los créditos presupuestarios librados a favor de la Universidad, así como de cualquier otro tipo de recaudación.
2. Entender en la liquidación y control de operaciones que generen egreso de fondos.
3. Efectuar las liquidaciones contables emergentes de las liquidaciones de gastos, haberes, compras de bienes y contratación de servicios.
4. Controlar y analizar las rendiciones de movimientos de fondos y su registración efectuando las pertinentes conciliaciones.
5. Entender en el registro e inventario de los bienes activables de la universidad y en el control de su movimiento patrimonial.
6. Coordinar y verificar las registraciones en libros y la elaboración de los estados contables e informes periódicos que le sean requeridos por el organismo de control y las normas del Sistema de Contabilidad para la Administración Pública.

### **DIRECCION DE LIQUIDACIONES.**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Efectuar las liquidaciones que por cualquier concepto, les corresponda a los empleados de la Universidad. Su esfera de competencia queda delimitada a las liquidaciones de haberes que se produzcan por afectarse fondos del inciso 1-Gastos en Personal, dentro de cualquiera de sus partidas principales –de 1 a 6-, tanto con financiación Tesoro Nacional como con recursos propios.

#### ACCIONES:

1. Intervenir en todo el proceso previo de liquidación de haberes.
2. Promover y receptar la información –altas, bajas y modificaciones- que producen la Unidades Académicas y dependencias del Rectorado para la confección de planilla de haberes.
3. Organizar la información recibida, para su posterior análisis y verificación.

4. Procesar la información recibida.
5. Realizar las imputaciones correspondientes.
6. Recibir información de desafectaciones para re-liquidación o anulación, según corresponda.
7. Intervenir en las liquidaciones provenientes de las dependencias por deudas de ejercicios anteriores.
8. Realizar la incorporación oportuna de decretos salariales, creando códigos y especificando su mecánica de liquidación.
9. Cumplir los requerimientos de los organismos de contralor en el área de sueldos.
10. Facilitar la realización de pericias contables ordenadas judicialmente.
11. Evacuar administrativamente, dentro de los plazos asignados en los expedientes, notas, memorandos, circulares, resoluciones, proveídos, vinculados con la esfera de su competencia, los requerimientos de Asesoría Letrada y Unidad de Auditoría Interna en cuanto a informes diversos y juicios ordinarios de embargos contra agentes.
12. Facilitar y responder mediante informes los requerimientos del A.N.Se.S. y de la AFIP.
13. Recepcionar e implementar requerimientos vinculados a la distribución programática de presupuesto de la liquidación de haberes.

## **DIRECCION DEL REGISTRO GENERAL DE BIENES**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

En forma exclusiva tiene a su cargo la gestión de la contabilidad patrimonial de la Universidad conforme a las prescripciones de la legislación de fondo (ley 23.354, ley 24.156, normas afines emanadas de los entes de contralor, disposiciones de jurisdicción local (Ordenanza 91 UNLP, Resoluciones y actos administrativos)

## ACCIONES:

1. Dirigir las tareas superiores de planeamiento, organización, asesoramiento, conducción y control de la gestión patrimonial en general. Tiene competencia directa y exclusiva en el nivel de la contabilidad patrimonial jurisdiccional.
2. Dirigir la ejecución de la contabilidad patrimonial mensual y anual conforme a las directivas de práctica vigentes.
3. Controlar, fiscalizar y centralizar la información de los movimientos operados en materia de bienes Inmuebles, Muebles y Semovientes (Ord. 91/68)
4. Representar al señor Presidente ante los organismos públicos y/o privados que corresponda, en relación con cuestiones patrimoniales de interés para la Universidad (Prov. Res. Expte. 100-43700/96)
5. Intervenir en la tramitación de donaciones, incorporaciones y bajas de todos los bienes de la Universidad.
6. Verificar la conciliación de los registros contables patrimoniales jurisdiccionales con los de las inversiones provenientes del presupuesto de la Universidad y de las originadas por otros conceptos (donaciones, subsidios, etc.).
7. Asesorar en la materia, en forma permanente y continua, a los funcionarios, directivos, docentes y agentes inventariadores de todas las Dependencias y Unidades Académicas de la Universidad.

## **SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **TESORERIA GENERAL**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Centralizar el movimiento de recaudación de los Recursos Generales de la Universidad. En consecuencia es de su responsabilidad, recibir y custodiar los fondos asignados a la Universidad por Contribución del Tesoro Nacional, Recursos específicos, donaciones, legados, depósitos y finanzas.

Custodiar los títulos y valores de propiedad de la Universidad o de terceros que se pongan a su cargo.

Cumplir con los pagos directos a favor de terceros o de entrega a favor de las distintas Administraciones de Facultades y Dependencias de la Presidencia.

Atender todo lo relacionado con retenciones impositivas, de las distintas Unidades Académicas y Dependencias, con asesoramiento y remisión de nuevas normas de retenciones previamente comunicadas por el Organismo de Recaudación.

#### ACCIONES:

1. Realizar las gestiones necesarias ante los Organismos que correspondan, para la percepción de los Recursos provenientes del Tesoro Nacional u Organismos Públicos del Estado Nacional, Provincial o Municipal.
2. Recibir y depositar diariamente en el Banco de la Nación Argentina, todo ingreso que se produce para la Universidad, Facultades y Dependencias, por cualquier concepto, previa intervención del Servicio Contable de la Dirección General de Administración.
3. Cumplir con las liquidaciones, verificando que la documentación se encuentre intervenida sin observación por el Servicio de Contabilidad. El pago de las mismas deberá efectuarlo, en función reguladora, de acuerdo a las disponibilidades de Caja, dando preferencia a aquellas con plazo fijo que respondan a pagos de servicios, becas, contratos, con bonificaciones, descuentos, devenguen intereses o tengan prioridad de conformidad a la

política y objetivos establecidos por las Autoridades Superiores de la Universidad expresamente indicados.

4. Mantener actualizados los Registros de Contratos, Prendas, Cesiones, Poderes y Firmas de acuerdo a lo previsto en las disposiciones vigentes.
5. Mantener actualizado el registro de cuentas corrientes oficiales, teniendo en consideración su responsabilidad, en la apertura y cierre de las mismas.
6. Confeccionar al cierre de operaciones diarias, los Partes de Ingresos y Egresos Analíticos y el Resumen General que refleje el estado de Caja y Bancos y Otros Valores.
7. Registrar en un Libro especial, foliado y rubricado, los cheques emitidos y los depósitos bancarios.
8. Efectuar las rendiciones de los pagos directos cumplidos de conformidad a las disposiciones legales vigentes y las que establezca la Secretaría de Administración y Finanzas.
9. Efectuar las retenciones que por Ganancias, IVA, Res. 4052 y Servicios de Limpieza, se produzcan, en virtud de los pagos directos que se efectúen, e ingresando los mismos y posteriormente confeccionando la declaración jurada de todas las retenciones efectuadas como así también las de las distintas Unidades Académicas.

## **SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **PRO-SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir al Secretario de Administración y Finanzas, participando en la determinación de las políticas y en la elaboración de los planes de ordenamiento administrativo dirigiendo, coordinando y supervisando las actividades de apoyo administrativo y servicios auxiliares en todo el ámbito universitario.

Reemplazar al Secretario de Administración y Finanzas en caso de ausencia.

#### ACCIONES:

1. Elaborar y proponer medidas de reordenamiento administrativo.
2. Supervisar e intervenir en las cuestiones atinentes a la administración del personal y a los servicios sociales de éste.
3. Coordinar el eficiente desenvolvimiento de las funciones administrativas inherentes al otorgamiento de diplomas y demás certificaciones emitidas por la Universidad.

### **DIRECCION GENERAL DE PERSONAL:**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Dirigir las actividades de administración de personal en lo que se refiere a ejecución, asesoramiento y asistencia de todos los aspectos técnicos, legales y reglamentarios vigentes en la Administración Pública Nacional y en la Universidad.

#### ACCIONES:

1. Dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a la función de personal, reclutamiento, selección, adiestramiento, calificaciones, análisis y evaluación de cargos, dentro del ámbito de su competencia.
2. Recopilar documentadamente los antecedentes individuales del personal docente y administrativo de los efectos de la formación y actualización de los respectivos legajos y expedir constancias que emanen de los legajos, ficheros y otros antecedentes.



3. Entender en el procesamiento y provisión de antecedentes y referencias necesarias para la confección de la liquidación de haberes del personal.
4. Entender en los problemas laborales interpretando, asesorando y aplicando las disposiciones legales vigentes.

## **DIRECCION DE PERSONAL DE PRESIDENCIA.**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Proponer iniciativas que permitan optimizar el proceso de las tramitaciones que se realizan en el área a su cargo, modificando procedimientos, haciendo ajustes y coordinando acciones.

Asistir y asesorar a la Dirección General de Personal en el ejercicio de las respectivas funciones en el área de su competencia.

Supervisar y coordinar las tareas de cada uno de los Departamento de su dependencia directa.

### **ACCIONES:**

1. Supervisar e intervenir en las cuestiones atinentes a las altas y bajas del personal de la Presidencia, su antigüedad, títulos, etc.
2. Ejercer el control y certificar, en los respectivos recibos de haberes, la real y efectiva prestación de servicios de los agentes del presupuesto de la Presidencia.
3. Centralizar la información relacionada con la asistencia y licencias del personal de la Presidencia.
4. Emitir certificados de servicios e informes de situaciones de revistas de los agentes del presupuesto de la presidencia.
5. Colaborar con la Dirección General de Personal en la coordinación y planificación de tareas inherentes al área.

## **DIRECCION GENERAL OPERATIVA:**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir y asesorar a la Prosecretaría de Administración y Finanzas, y demás Secretarías de la Presidencia en el ejercicio de las respectivas funciones, en el área

de su competencia, dirigiendo la tramitación de los asuntos administrativos a consideración de las autoridades superiores de la Universidad.

#### ACCIONES:

1. Dirigir y fiscalizar las actividades de apoyo administrativo a las Secretarías de la Presidencia.
2. Dar entrada y encauzar las cuestiones que ingresen en la Presidencia, requiriendo la decisión de la autoridad superior en los casos dudosos, o que excedan el marco de la rutina administrativa.
3. Tramitar las actuaciones administrativas originadas en las distintas Secretarías, organismos oficiales y particulares.
4. Confeccionar y registrar actos administrativos.
5. Preparar el despacho del Presidente de la Universidad Nacional de La Plata, del Secretario General y de las distintas Secretarías.
6. Participar en la elaboración de los planes de reordenamiento administrativo, en el área de su competencia.
7. Emitir las normas internas de funcionamiento de los servicios administrativos de su dependencia.
8. Disponer el trámite a las Facultades, Dependencias y demás organismos de la Universidad, de las actuaciones de índole común.

### **DIRECCION DE DESPACHO GENERAL**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Asistir y asesorar al Director General Operativo en ejercicio de las respectivas funciones, en el área de su competencia, dirigiendo la tramitación de los asuntos administrativos a consideración de dicha autoridad y de las superiores de la Universidad.

#### ACCIONES

1. Preparar el despacho general para la firma del Director General Operativo y autoridades superiores de la Universidad.

2. Tramitar las actuaciones administrativas originadas en las distintas Secretarías, organismos oficiales y particulares.
3. Dar entrada y encauzar las cuestiones que ingresen en la Presidencia, apoyando la gestión del Director General Operativo.
4. Supervisar el funcionamiento de la Mesa General de Entradas y Archivo.
5. Atender y entender en todo lo relacionado con la coordinación de las actividades del sector.
6. Confeccionar y registrar actos administrativos.

## **DIRECCION DE SERVICIOS SOCIALES**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Programar, dirigir, coordinar y controlar las prestaciones de los servicios de atención y promoción social para el personal de la Universidad Nacional de La Plata.

### **ACCIONES:**

1. Entender en todo lo relacionado con la determinación de los programas y normas inherentes a la atención de los servicios para el personal en actividad, jubilados y pensionados de la Universidad Nacional de La Plata.
2. Organizar sistemas de subsidios y préstamos para la atención de las necesidades vitales del personal.
3. Entender en el dictado de las normas generales relativas a la gestión administrativa y específica del Organismo.
4. Organizar y mantener el control económico financiero del organismo.

## **DIRECCION DE TITULOS Y CERTIFICACIONES**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Efectuar las tareas inherentes al otorgamiento de diplomas de alumnos, autoridades y profesores; títulos honoríficos y premios; medallas y carnets credenciales; reválidas y habilitaciones.

Extender y firmar las certificaciones de títulos, fotocopias y legislación de documentos expedidos por las distintas dependencias y demás Universidades del país.

#### ACCIONES:

1. Realizar el trámite concerniente a la expedición de títulos profesionales desde el pago del arancel hasta la firma del Acta de entrega del diploma.
2. Llevar el fichero general de graduados y los registros de títulos pertinentes.
3. Tramitar los diplomas que otorga la Universidad a su personal docente, autoridades, títulos honoríficos y premios, medallas y carnets credenciales según lo dispone la ordenanza respectiva.
4. Tomar conocimiento de todas las designaciones que incluyen al personal citado anteriormente, llevando el fichero y registro correspondientes.
5. Extender y firmar las certificaciones de títulos, fotocopias y legalizaciones de documentos expedidos por las dependencias de esta Casa de Estudios y demás Universidades del país, llevando actualizado el fichero de registro de firmas de autoridades universitarias del país.
6. Tomar conocimiento de los expedientes referentes a creación de nuevas carreras, planes de estudio, modificación de planes y cambio de denominación de cátedras, por la expedición de los títulos y exigencias para su otorgamiento.
7. Informar los expedientes de reválidas y habilitaciones, previamente a la aprobación del Consejo Superior y realizar el trámite correspondiente hasta su entrega, transcribiendo las actuaciones en el Libro de Reválidas.
8. Recopilar todas las disposiciones que hacen a la función y desenvolvimiento de las tareas que realiza.

#### **DIRECCIÓN DE IMPRENTA**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA / ACCIONES:

Realizar todo trabajo de impresión inherente a la Presidencia de la Universidad: títulos, libretas estudiantiles, libretas sanitarias, formularios de uso internos, papelería, afiches institucionales.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS JURIDICOS LEGALES**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir al Secretario General de la Universidad Nacional de La Plata en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Garantizar la prestación del servicio jurídico para la totalidad de las Dependencias de la Universidad Nacional de La Plata.

Asesorar y dictaminar en los asuntos de carácter legal-jurídico o reglamentario en que sea requerida su opinión por parte del Presidente, el Secretario General de la UNLP y autoridades competentes, informando criterios de interpretación en las materias mencionadas en todo el ámbito de la Universidad

#### ACCIONES:

1. Brindar apoyo profesional en los temas que le sean requeridos e interpretaciones jurídicas controvertidas.
2. Efectuar la redacción e interpretación de los contratos en los que sea parte la Universidad Nacional de La Plata y supervisar aquellos pertenecientes a las dependencias descentralizadas cualquiera sea su naturaleza.
3. Intervenir en los asuntos que puedan traer aparejadas consecuencias contenciosas y representar judicialmente a la Universidad Nacional de La Plata a través de los abogados que la integran.
4. Brindar, a través de la Dirección General de Asesoría Letrada, asesoramiento jurídico a las distintas dependencias y unidades académicas que no cuenten con servicio específico propio.
5. Instruir, a través de la Dirección de Sumarios, los sumarios administrativos que correspondan.

## **DIRECCIÓN GENERAL DE ASESORIA LETRADA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Orientar la interpretación de las normas vigentes en la actividad universitaria, tendiendo a uniformar su aplicación y garantizar la legitimidad de los actos que se dicten, e intervenir en la formación de las normas de alcance general que se sancionen.

Ejercer la supervisión en la tramitación de las causas judiciales sobre los abogados apoderados, dando pautas de interpretación en las respectivas actuaciones.

Supervisar la clasificación y ordenamiento sobre la formativa vigente, en especial, la doctrina de dictámenes de la Procuración del Tesoro de la Nación y de los dictámenes de la Dirección General.

### **ACCIONES:**

1. Asesorar jurídicamente a los órganos de conducción de la Universidad para la emisión de actos administrativos en las oportunidades que sea requerido, y en todos los casos en que la opinión del servicio jurídico permanente es esencial para la validez del acto.
2. Emitir opinión desde el punto de vista técnico-jurídico respecto de los proyectos de ordenanzas y actos administrativos de carácter general, y propiciar el dictado o modificación de normas de ese carácter.
3. Establecer los lineamientos sobre cuya base cumplimentarán sus misiones los abogados apoderados que actúen en causas judiciales donde la Universidad sea parte.
4. Asistir al Pro-Secretario de Asuntos Jurídico-Legales en el cumplimiento de sus funciones.
5. Firmar el despacho diario.

## **SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asesorar en todo lo concerniente al aspecto jurídico-administrativo a las autoridades de la Universidad y de las distintas Unidades Académicas.

### **ACCIONES:**

1. Emitir dictamen jurídico toda vez que le sea requerido ya sea en los casos de intervención obligatoria o a modo de consulta.
2. Emitir dictamen toda vez que le sea requerido por las autoridades de las distintas Unidades Académicas.
3. Representar a la Universidad en toda actuación administrativa en que así sea requerida.

## **SUBDIRECCION DE JUICIOS:**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Representar, defender, como parte demandada a la Universidad en cualquier fuero judicial de actuación.

### **ACCIONES:**

1. Realizar y contestar demandas en que sea parte la Universidad y ejercer el control de los apoderados en todos los ámbitos de actuación judicial o extrajudicial.

## **PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS JURIDICOS LEGALES**

### **DIRECCIÓN DE SUMARIOS**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Sustanciar los sumarios administrativos originados por irregularidades detectadas en el ámbito de la Universidad Nacional de La Plata, a fin de deslindar responsabilidades de sus agentes.

Sustanciar los sumarios administrativos originados en hechos delictivos contra el Patrimonio de la Universidad.

Funcionar como oficina de investigación de las causas que sean expresamente derivadas por la Fiscalía General de Investigaciones Administrativas.

Sustanciar las informaciones sumarias previstas por el régimen disciplinario para Alumnos de la Universidad Nacional de La Plata.

#### ACCIONES:

1. Dirigir, coordinar y controlar todas las tareas necesarias para la sustanciación o investigación sumaria.
2. Designar instructores y secretarios de actuación.
3. Ordenar medidas probatorias.
4. Aconsejar a las autoridades de aplicación medidas preventivas.
5. Resolver los incidentes que se planteen en los procedimientos.
6. Emitir conclusiones y proponer sanciones o eximición de las mismas, como consecuencia de la investigación sumarial.
7. Comunicar los perjuicios patrimoniales que surjan de los sumarios al Tribunal de Cuentas de la Nación.
8. Impulsar las correspondientes denuncias en caso de comprobación de delitos o contravenciones.
9. Asesorar a las autoridades de aplicación, ante cualquier duda en la interpretación de las normas sumariales.



**PRO-SECRETARIA DE ASUNTOS JURIDICOS LEGALES**  
**DIRECCIÓN DE CONVENIOS**

RESPONSABILIDAD PRIMARIA / ACCIONES:

1. Mantener actualizado el Fichero y la base de datos actualizada en los cuales la Dirección de Convenios haya tomado conocimiento.
2. Realizar la redacción, impresión y trámite administrativo correspondiente a Convenios de Cooperación (con organismos particulares, provinciales, nacionales y/o extranjeros) Convenios específicos, Convenios de Pasantías, Contratos de Arrendamiento, de Locación de Obras y de Servicios, etc.
3. Llevar a cabo la redacción y trámite de denuncias de Convenios cuando corresponde.
4. Efectuar la redacción y Trámite de renovación y modificación de Convenios cuando corresponde.
5. Elaborar el proyecto de dictamen para Asesoría Letrada de todos los proyectos de convenios o convenios suscriptos que tengan trámite administrativo, ya sea iniciado por Presidencia, Unidades Académicas, Colegios u otras dependencias. (Dictamen que es suscripto por el señor Prosecretario de Asuntos Jurídicos y legales).
6. Asesorar a todas las Unidades Académicas, Colegios y dependencias que lo requieran sobre redacción y trámite de convenios, con provisión permanente de modelos de convenios tipo.
7. Efectuar la redacción y el seguimiento del trámite de proveídos resolutivos por los que se autoriza a suscribir convenios a profesores y/o decanos que viajan al exterior o interior del país, cuando lo requieren expresamente.
8. Asesorar a alumnos sobre pasantías existentes y sobre como acceder a las mismas.
9. Asesorar a organismos privados y estatales sobre como acceder al sistema de pasantías o prácticas rentadas y trámite del convenio correspondiente.
10. Responder a Organismos Internacionales que requieren a esta Universidad iniciar acuerdos de cooperación.

11. Asesorar a graduados que solicitan becas al exterior, sobre convenios existentes con Universidades Extranjeras y provisión de copias de los mismos para acompañar a las solicitudes, cuando lo requieran.
12. Proveer de copias de convenios con Universidades o Instituciones Extranjeras a los docentes e investigadores que solicitan subsidios para viajes ante la Comisión de investigaciones.
13. Disponer la iniciación de expedientes de todos los convenios marcos de cooperación y de pasantías.
14. Informar a la AFIP de los convenios de pasantías suscriptos y de los pasantes en función.
15. Efectuar el seguimiento del pago de pasantes de organismos nacionales (AFIP, Ministerio de Economía de la Nación, etc.)
16. Realizar el cobro y reclamo de lo adeudado por parte de las empresas con respecto a lo establecido en la Res. 106 de pasantías de alumnos.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA DE PLANEAMIENTO, OBRAS Y SERVICIOS**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir al Presidente y al Secretario General en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de las políticas de planeamiento de obras y servicios, dirigiendo, coordinando y supervisando su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.

Planificar, dirigir y efectuar el control de las actividades de restauración, conservación, construcción y reciclaje de monumentos, lugares históricos e inmuebles de la Universidad Nacional de La Plata, y en la administración de las obras solicitadas por las Dependencias de la Universidad.

Entender en la elaboración, propuesta y ejecución de la política de la Universidad Nacional de La Plata en materia relacionada con obras de infraestructura.

Coordinar los planes, programas y proyectos relativos a obras de infraestructura con las Unidades Académicas y Dependencias.

#### ACCIONES:

1. Supervisar a las áreas técnicas en lo concerniente a la elaboración de los pliegos de bases y condiciones para el llamado a concurso y/o licitaciones, como así también intervenir en los procesos licitatorios que se efectúen con motivo de las acciones vinculadas a las áreas de su competencia.
2. Coordinar los estudios para la actualización de la normativa vigente en lo referente a modalidades operativas, aptitud técnica de equipo y seguros.
3. Promover la inversión de recursos en el campo edilicio de la Universidad.
4. Gestionar ante los organismos públicos y privados las acciones de su competencia.
5. Intervenir en la obtención y administración de los recursos destinados a la construcción, mantenimiento, modificación parcial o total de la edilicia universitaria.

## **UNIDAD DE COORDINACIÓN DE GESTIÓN**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA/ ACCIONES:**

Colaborar con el Pro-Secretario en la coordinación de los planes, programas y proyectos relativos a obras de infraestructura con las Unidades Académicas y Dependencias.

## **UNIDAD DE SEGURIDAD E HIGIENE**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA/ ACCIONES**

Entender en la elaboración, propuesta y ejecución de la política de la Universidad Nacional de La Plata en la materia relacionada con el cumplimiento de las normas vigentes de Seguridad e Higiene.

## **PRO-SECRETARIA DE PLANEAMIENTO, OBRAS Y SERVICIOS**

### **DIRECCION GENERAL DE CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Programar, ejecutar, contratar y controlar las construcciones y mantenimiento de los edificios e instalaciones, en función de la planificación aprobada para las actividades universitarias.

#### **ACCIONES:**

1. Desarrollar la programación de obras, realizando los estudios, proyectos y documentación necesarios para su concreción.
2. Ordenar los programas de obras conforme con las prioridades establecidas.
3. Aconsejar los sistemas mas convenientes de ejecución de obras conforme con las características de los mismos.
4. Programar y gestionar las licitaciones de acuerdo con los sistemas de ejecución.
5. Efectuar el control de ejecución, calidad, mensura y liquidación de obras.
6. Efectuar las obras y mantenimiento por administración.

#### **DIRECCION DE CONSTRUCCIONES:**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA /ACCIONES:**

1. Coordinar y planificar las tareas del área Construcciones.
2. Realizar la recepción definitiva y provisoria de obras.
3. Estudiar economías y demasías de obras, preadjudicaciones, variaciones de costos, rescisiones de contratos y calificación de empresas.
4. Controlar licitaciones, certificaciones e inspecciones.
5. Reemplazar al Director General en caso de ausencia.

## **DIRECCION DE PROYECTOS**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA / ACCIONES:**

1. Controlar y planificar las tareas de proyecto de obras mayores y menores.
2. Integrar comisiones de preadjudicación de obras.
3. Reemplazar al Director General en caso de ausencia simultánea con el Director de Construcciones.
4. Elevar y confeccionar informes técnicos.

## **PRO-SECRETARIA DE PLANEAMIENTO, OBRAS Y SERVICIOS**

### **DIRECCION DE PLANEAMIENTO**

#### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA / ACCIONES:**

1. Realizar el Planeamiento físico y programación del crecimiento y desarrollo del parque edificio, en sus distintas escalas y complejidades.
2. Realizar el Planeamiento, cómputo y presupuesto y archivo de planos.
3. Relevar el estado de la infraestructura y servicios, a escala de los distintos grupos y enclaves edificios de la Universidad, como asimismo de los edificios que la componen.
4. Coordinar con la Dirección de Proyectos, la priorización de las intervenciones en los planes de crecimiento edificio, tanto para edificios en uso como para nuevas obras.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir al Presidente y al Secretario General en el cumplimiento de sus responsabilidades estatutarias, participando en la determinación y elaboración de las políticas, dirigiendo, coordinando y supervisando su ejecución en todo el ámbito de la Universidad.

Ocuparse de las gestiones para acrecentar las relaciones de la Universidad Nacional de La Plata con instituciones nacionales y extranjeras.

Optimizar el aprovechamiento de los esfuerzos que realiza la Universidad Nacional de La Plata en sus relaciones universitarias desarrollando políticas interinstitucionales como herramienta para cumplir mejor sus funciones esenciales.

Trabajar para el fortalecimiento de la integración y la articulación de los sujetos, instituciones, agencias y recursos, con el fin de garantizar un tipo de cooperación compartida.

Colaborar en la puesta en marcha de los diferentes programas y metas de la cooperación, donde los docentes e investigadores deben ser los principales actores a ser considerados.

#### ACCIONES:

1. Programar, planificar, ejecutar y realizar el seguimiento de la política de Relaciones Institucionales, así como también su permanente actualización legislativa.
2. Coordinar todas las acciones que se emprenden en la Institución respecto del mejoramiento de las relaciones de tipo institucional con Organismos del Interior.
3. Asistir en la planificación, elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas, programas y proyectos orientados a la comunidad y a sus instituciones representativas.
4. Difundir a las diferentes unidades, a través de los canales correspondientes, toda información vinculada a becas, congresos, seminarios; recepcionada por la Universidad Nacional de La Plata.



## **DIRECCION DE RELACIONES INSTITUCIONALES**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Prosecretario de Relaciones Institucionales en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en la coordinación del asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Desarrollar una política que permita afianzar las relaciones de la Universidad Nacional de La Plata con organismos tanto nacionales como del exterior.

### **ACCIONES:**

1. Implementar acciones tendientes a mejorar las relaciones de tipo institucional con Organismos del Interior y Exterior.

## **DIRECCIÓN DE DERECHOS HUMANOS**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA/ACCIONES:**

Coordinar y promover actividades científicas, docentes y académicas que tiendan a la efectiva vigencia de los derechos humanos, a cuyo efecto generará proyectos y actividades en general, como así también canalizar, en lo posible aquellos proyectos que se presenten ante la dirección y que provengan de otros ámbitos de esta Universidad o del seno de la sociedad.

## **SECRETARIA GENERAL**

### **PRO-SECRETARIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA:

Asistir al Secretario General de la Universidad Nacional de La Plata en las actividades que aseguren la coherencia política de la acción de gobierno y en el asesoramiento requerido para el establecimiento de objetivos, políticas y criterios de gestión.

Elaborar programas de compensación de desigualdades y desequilibrios sociales orientados hacia la equidad educativa

Coordinar y administrar los sistemas de becas tendientes a nivelar las posibilidades de acceso y permanencia en los distintos niveles de enseñanza brindados por la Universidad Nacional de La Plata en lo atinente a la educación básica y superior.

Diseñar políticas, estrategias, y administrar un sistema de información que permita relevar y procesar datos socioeconómicos y del sistema educativo.

Delinear las políticas inherentes a la Salud de los estudiantes, alumnos de Escuelas y Colegios pre-universitarios, pre-escolares docentes y no docentes.

Coordinar las acciones del “Programa de alimentación saludable y equilibrada para alumnos de bajos recursos”.

#### ACCIONES:

1. Realizar el análisis desde el punto de vista político de los asuntos que el Presidente de la Universidad o el Secretario del Área soliciten, o de aquellas disposiciones que se someten a consideración.
2. Asistir al Secretario General en el diseño de la política presupuestaria de la Prosecretaría y en la evaluación de su cumplimiento.
3. Diseñar y gestionar programas y proyectos en sus áreas de incumbencia.
4. Ejecutar programas especiales y atender necesidades socioeducativas de emergencia identificadas en el ámbito de la Universidad Nacional de La Plata.

5. Promover y mantener relaciones institucionales entre los diferentes componentes del sistema de educación superior y sectores vinculados indirectamente con él.
6. Coordinar las acciones y actividades de la Dirección de Salud que respondan a las necesidades de la población universitaria, fundamentalmente a través de la prevención.

## **DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Asistir al Prosecretario de Bienestar Universitario en las actividades tendientes a asegurar la acción de gobierno.

Ejecutar los sistemas de becas conforme a las políticas emanadas del Prosecretario para el cumplimiento del objetivo de nivelar las posibilidades de acceso y permanencia en los distintos niveles de enseñanza.

Establecer mecanismos de articulación con la comunidad estudiantil.

### **ACCIONES:**

1. Implementar los programas y proyectos diseñados por el Prosecretario para sus áreas de incumbencia.
2. Ejecutar programas especiales y atender necesidades socioeducativas de emergencia identificadas en el ámbito de la Universidad.
3. Ejecutar sistemas de becas estudiantiles conforma a las políticas emanadas del prosecretario para el cumplimiento del objetivo de nivelar los procedimientos de acceso y permanencia en los distintos niveles de enseñanza.
4. Diseñar una política de comunicación y difusión de las actividades de la Dirección y de la Universidad dirigida a los estudiantes.
5. Desarrollar actividades extracurriculares de apoyo a la actividad académica.
6. Desarrollar actividades y programas de asistencia a los estudiantes para el mejor desenvolvimiento de su vida cotidiana.

7. Vincularse con el movimiento estudiantil y en particular con las organizaciones de representación de los mismos: Federación Universitario, Centros de Estudiantes, Centros Regionales.

## **DIRECCION DE SALUD**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA: (Res 15/96)

Atender a la Salud de los estudiantes, alumnos de Escuelas y Colegios pre-universitarios, pre-escolares docentes y no docentes, con acciones y actividades que respondan a las necesidades de la población universitaria, fundamentalmente a través de la prevención.

Establecer las normas conducentes a obtener resultados de calidad en la atención de la Salud.

Ordenar y distribuir los recursos que permitan la accesibilidad y satisfacción, atender en forma integral la salud de la población universitaria dando respuesta a las necesidades y demandas acercando los servicios de salud a los claustros.

Efectuar los exámenes de salud a los ingresantes y los periódicos del plantel y el otorgamiento de licencias extraordinarias por razones de salud.

Coordinar con todas las unidades académicas y dependencias el desarrollo de actividades de educación de la salud.

### ACCIONES:

1. Organizar las actividades y acciones en la atención de la salud de los estudiantes de unidades académicas, colegios pre-universitarios y de pre-escolar, auditar la calidad eficiencia y eficacia de las prestaciones realizadas.
2. Cumplir con las normas administrativas y de atención a las personas.
3. Elaborar en forma diaria mensual y anualmente la información estadística de las atenciones realizadas.
4. Realizar las actividades profesionales y técnicas para el otorgamiento de licencias extraordinarias por razones de salud.
5. Proponer y efectuar los programas de prevención y educación de la salud de toda la universidad.

6. Conocer y resolver la problemática social de estudiantes de las unidades académicas y escuelas pre universitarias.

## **DIRECCION DE LA CASA DE DESCANSO SAMAY HUASI**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Conservar escritos originales, reproducciones, fotografías, periódicos, objetos personales y demás distinciones obtenidas por el Dr. Joaquín V. González.

Establecer y ejecutar políticas de uso de la Casa de Descanso que prioricen el acceso a la misma por parte de la comunidad universitaria y educativa en general.

Difundir la obra del fundador de la Universidad.

### **ACCIONES:**

1. Administrar y gestionar el eficiente funcionamiento del Museo.
2. Realizar conferencias, cursos educativos y visitas guiadas a fin de difundir la obra de su creador.
3. Conservar la pinacoteca “Antonio Alice”, así como las distintas secciones de arqueología, zoología, paleontología, entomología y mineralogía.
4. Administrar la Casa de Descanso de acuerdo a los lineamientos de la Prosecretaría.

## **INSTITUTO DE EDUCACIÓN FÍSICA**

### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA:**

Brindar a la comunidad un espacio para disfrutar de su tiempo libre a través de las diferentes opciones deportivas y recreativas, y favorecer así la preservación de la salud psicofísica mejorando la calidad de vida.

### **ACCIONES:**

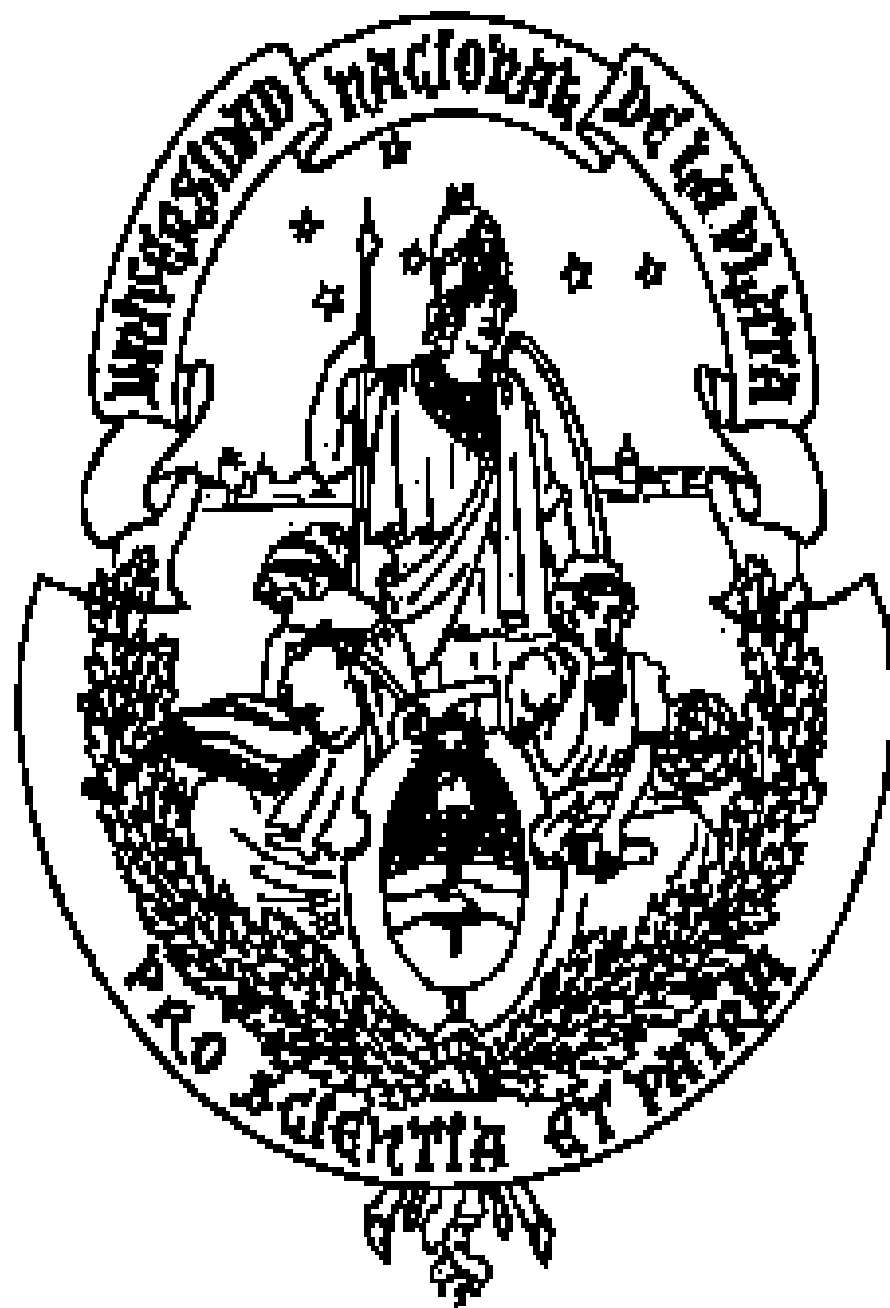
1. Facilitar la práctica sistematizada a los estudiantes universitarios mediante la asistencia de docentes especializados

2. Adoptar los recaudos necesarios a fin de difundir y promover la práctica deportiva y la recreación en el nivel estudiantil superior.
3. Coordinar su labor específica con el asesoramiento de los Departamentos de Educación Física de los Colegios Secundarios de la Universidad, asegurando el cabal cumplimiento de sus funciones y el principio de integridad de la educación.-
4. Instrumentar y viabilizar la aplicación de la Educación Física en los Colegios Secundarios de la Universidad y de todas las Unidades Académicas.-
5. Atender en la adquisición y el mantenimiento de los materiales necesarios para la practica de deportes y disponer su utilización en los establecimientos primarios, secundarios y Profesorado en Educación Física.-
6. Programar, organizar, coordinar y controlar lo concerniente al programa general de utilización del natatorio durante el período estival, así como sus actividades deportivo-recreativas conexas.-
7. Promover acuerdos y/o convenios con instituciones oficiales o privadas a fin de facilitar la práctica de la recreación y del deporte.-
8. Asistir técnicamente y brindar su colaboración a las instituciones oficiales y privadas que lo soliciten.-
9. Promover la constitución de agrupaciones deportivas específicas internas orientando y estimulando su labor.-

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

# ESTATUTO

LA PLATA - PCIA. DE BS. AS. - REP. ARGENTINA  
FEBRERO, 1996





**NOTA:**

Los Artículos que se detallan a continuación fueron observados por la Resolución Ministerial N° 642/96, encontrándose actualmente en instancia judicial, siguiendo, por lo tanto vigentes sus concordantes del Estatuto de 1986.

**Artículos observados:**

- 1
- 6
- 22 párrafo 2°
- 43
- 45
- 52 inciso 26)
- 71
- 82
- 83
- 84 párrafo 7°
- 89
- 90 párrafo 3°
- 91 inciso b)
- 113 inciso g)
- 140
- 144

## EXORDIO

Fúndase la Universidad de La Plata por ley de la Provincia de Buenos Aires sancionada el 27 de diciembre de 1889 y promulgada el 2 de enero de 1890, la que tiene su origen en una visionaria propuesta legislativa del Senador Provincial Rafael Hernández. Se constituye formalmente y comienza a actuar el día 14 de abril de 1897 cuando la Asamblea Universitaria, en ejercicio pleno de su autonomía, elige como primer Rector a Dardo Rocha.

En el año 1905, promovida por la ecuménica inspiración de Joaquín V. González la Universidad de La Plata se transforma en nacional, enriqueciéndose académica e intelectualmente con la incorporación a su patrimonio de los institutos que la Provincia de Buenos Aires organizara al establecer su nueva capital y que por ley-convenio, había cedido a la Nación Argentina.

Convócase entonces a excelsos maestros y a jóvenes ingenios, mancomunándolos para el pensamiento puro y la técnica realizadora, las letras y las artes, la investigación, la creación y la docencia, en pro de la Ciudad naciente de la Provincia generosa, de la República esperanzada, de la América y la Humanidad toda en ansia civilizadora. Por ello, en afirmación anunciatrix, nimba su escudo con la finalidad suprema: *Pro Scientia et Patria*.

En correspondencia con esta signación matriz la Asamblea General Universitaria constituída para darle su actualizado estatuto, en dominio de su ratificada autonomía establece:

Por legado de la República, La Universidad de La Plata asume plenamente, en su esfera, el objetivo fundamental de conservar, analizar, acrecentar y difundir los bienes de la cultura histórica y moderna que le son propios y, en especial, los del acervo cultural argentino. Por ello, liminarmente, reconoce incoercible en el hombre su libertad y a esa condición humana, esencia y valor de su vivir democrático, lo proclama ideal de la humanidad. Consiguientemente, declara que es propósito esencial de esta Universidad la formación integral de la juventud, facilitando su plena realización individual en el campo de la cultura y su identificación ciudadana y social con ideal americanista, que surge de la Reforma y trasciende al ámbito de la humanidad.

Y por ello ordena que a estos principios fundadores y esenciales, se avenga su estatuto, sus reglamentos y sus resoluciones.

# ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

## TITULO I PRINCIPIOS CONSTITUTIVOS

### CAPÍTULO I: Funciones

**ARTÍCULO 1º:** 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 la formación plena del hombre como sujeto y destinatario de la cultura. Todo ello inspirado en los principios reformistas y sobre la base de una Universidad nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente co-gobernada. En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de la educación inicial, general básica, polimodal 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 todos los sectores populares.

**ARTÍCULO 2º:** En función de la facultad estatal, otorga títulos habilitantes para el ejercicio profesional por los estudios cursados en ella; asimismo confiere grados académicos y otros títulos universitarios.

**ARTÍCULO 3º:** En virtud de su autonomía se da su Estatuto, elige sus autoridades, designa o contrata personal, se vincula con otras Universidades e instituciones nacionales o extranjeras para el mejor cumplimiento de sus fines, y administra su patrimonio.

### CAPÍTULO II: Composición

**ARTÍCULO 4º:** Componen la Universidad:

- a) Centros de enseñanza, investigación y creación: Facultades, Departamentos de Universidad, Institutos y Escuelas Superiores, Colegios, otros. Establecimientos u otras unidades académicas.
- b) Organismos de acción social y de extensión universitaria.

**ARTÍCULO 5º:** Componen las Facultades: Cátedras, Departamentos por especialidad, Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación básica, aplicada y tecnológica.

## TITULO II ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN

### CAPÍTULO I: de la Enseñanza

**ARTÍCULO 6º:** La enseñanza universitaria tendrá carácter y contenido ético, cultural, social, científico y profesional. Será activa, objetiva, general y sistemática en el sentido de lo interdisciplinario y universal. Estará fundada en la exposición objetiva y desprejuiciada de hechos, en su interpretación, en la discusión y crítica de teorías o doctrinas, en la más completa libertad académica, sin discriminaciones, limitaciones o imposiciones de carácter político, ideológico, religioso, racial, social, económico o de cualquier otro tipo.

**ARTÍCULO 7º:** El carácter cultural de la enseñanza profesional y científica, a cargo de los establecimientos de enseñanza superior, implica, en la forma que establezcan los respectivos Consejos Académicos y Directivos, la exigencia del conocimiento de los problemas fundamentales del saber y de la realidad social contemporánea.

**ARTÍCULO 8º:** La enseñanza de pregrado y postgrado será impartida por profesores, auxiliares de la docencia y docentes autorizados.

**ARTÍCULO 9º:** Se establece la periodicidad de la cátedra universitaria.

**ARTÍCULO 10º:** La asistencia de los alumnos a las clases teóricas no es obligatoria, excepto en regímenes de promoción debidamente reglamentado por los Consejos Académicos o Directivos; será obligatoria la asistencia a las clases o trabajos prácticos, en las condiciones que reglamente cada Facultad, Departamento, Instituto o Escuela Superior.

**ARTÍCULO 11º:** Cada Facultad, Departamento, Instituto o Escuela Superior establecerá y reglamentará el régimen de promoción de sus alumnos.

**ARTÍCULO 12º:** Las enseñanzas de educación inicial, general básica y polimodal de la Universidad, tendrán carácter experimental y se orientarán en el sentido de contribuir a su perfeccionamiento e integración con la enseñanza superior del país.

**ARTÍCULO 13º:** Los establecimientos de educación inicial, general básica y polimodal, dependerán de un Consejo de Enseñanza dependiente del Consejo Superior, el que orientará y planificará estos niveles de enseñanza.

**ARTÍCULO 14º:** La Universidad creará los organismos y establecerá las normas necesarias para realizar la función de orientación vocacional de quienes ingresen en ella. La misma será señalada pero no impuesta, respetando en última instancia la determinación individual.

## **CAPÍTULO II: de la Investigación**

**ARTÍCULO 15º:** La Universidad reconoce como una de sus funciones primordiales el desarrollo y fomento de la investigación básica aplicada y desarrollo tecnológico; acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de investigación que realicen los miembros de su personal docente, graduados, estudiantes y terceros. Acordará becas y mantendrá intercambios con otras Universidades, centros científicos y culturales del país y del extranjero.

**ARTÍCULO 16º:** La Dirección de los centros, institutos y laboratorios de investigación se proveerá por concurso y será periódica. Para su evaluación, que se realizará periódicamente, se podrán, además, solicitar referencias externas a la Unidad Académica donde desarrollan su actividad.

## **CAPÍTULO III: de la Libertad de aprender**

**ARTÍCULO 17º:** A los centros de enseñanza y de acuerdo con las reglamentaciones que se dicten, tendrán libre acceso los estudiantes, graduados y otras personas que deseen adquirir conocimientos. La calidad de oyente no dará opción a grado ni título universitario alguno.

Los oyentes que hubieran asistido a clases o aprobado trabajos prácticos o exámenes, podrán solicitar la expedición del correspondiente certificado, no pudiendo invocar dicho antecedente para obtener un derecho distinto a su calidad de tales.

# **TITULO III PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I: de los Profesores de Enseñanza Superior**

**ARTÍCULO 18º:** Los cargos docentes ordinarios se proveerán por concurso público de oposición y antecedentes.

Los cargos docentes se podrán concursar unitariamente o por unidad pedagógica.

**ARTÍCULO 19º:** Cuando vacare un cargo docente, se llamará a concurso dentro del término de sesenta días. Cuando se creare un cargo docente se llamará a concurso en el mismo acto.

**ARTÍCULO 20º:** Los profesores podrán ser ordinarios, contratados, libres, visitantes e interinos, en las categorías de titulares, asociados o adjuntos, y extraordinarios en las categorías de eméritos, consultos u honorarios.

**ARTÍCULO 21º:** Los profesores serán designados por el término de siete (7) años en su dedicación simple, que podrá ser renovado por un período de igual duración, sin concurso, con el voto de los dos tercios de los miembros presentes del Consejo

Académico. Una vez finalizado el segundo período deberá concursar en las condiciones normales establecidas por cada Unidad Académica.

**ARTÍCULO 22º:** Los Profesores serán nombrados por el Consejo Académico de cada Facultad, Departamento, Instituto o Escuela Superior previo dictamen de un Jurado, con el voto de las dos terceras partes de sus miembros presentes y posterior ratificación del Consejo Superior.

El Jurado será designado por el Consejo Académico o Directivo, e integrado por tres profesores, o exprofesores o investigadores y/o profesionales del más alto nivel, un graduado o auxiliar docente y un estudiante, en igualdad de condiciones respecto a la validez del voto. El Jurado elevará al Consejo Académico una nómina de candidatos en orden de preferencia, acompañada de un informe con los fundamentos tenidos en cuenta para su formulación.

## TITULARES

**ARTÍCULO 23º:** Para ser nombrado Profesor Titular se requiere, con no menos de cinco años de antigüedad, poseer título máximo o superior expedido por Universidad Nacional de la República o Instituto acreditado del extranjero.

Si el aspirante no tuviere título universitario suficiente, podrá ser incluido en la nómina sólo en caso de “especial preparación”, declarada con el voto de las tres cuartas partes de los miembros presentes del Consejo Académico. La “especial preparación” se acreditará por trabajos que demuestren su profundo y completo conocimiento de la materia.

**ARTÍCULO 24º:** Tienen las siguientes obligaciones docentes: dictar y dirigir la enseñanza teórico-práctica de su asignatura; dictar cursos parciales o completos de su especialidad; realizar investigaciones; participar en seminarios o reuniones científicas de su cátedra, departamento o instituto y colaborar en las tareas de extensión universitaria.

Gozarán de amplia libertad para la exposición de ideas o doctrinas.

**ARTÍCULO 25º:** Además de sus obligaciones docentes, tendrán la de desempeñar cargos directivos y ser miembros de los Jurados de Concursos para los cuales sean elegidos. Dichos cargos se declaran irrenunciables, salvo caso de fuerza mayor, a juicio del cuerpo a que pertenezcan.

**ARTÍCULO 26º:** El Consejo Académico, por dos tercios de votos de los presentes, podrá eximir al profesor del dictado de la cátedra para que dedique su tiempo a la investigación, desarrolle cursos de especialización, dirija seminarios o atienda cuestiones de fundamental interés para la universidad. Esta eximición deberá ser renovada anualmente.

**ARTÍCULO 27º:** Cada seis años consecutivos en el ejercicio de la cátedra, tendrán derecho a un año de licencia con goce de sueldo para realizar estudios en el país o en el extranjero. A su término deberán presentar un informe al Consejo Académico.

## ASOCIADOS

**ARTÍCULO 28º:** Para ser Profesor Asociado se requieren iguales condiciones que para Profesor Titular.

El Profesor Asociado colaborará con el Titular en la dirección de la enseñanza,

coordinando con éste el desarrollo de los programas y las actividades docentes y de investigación, pudiendo en su caso reemplazarlo.

El Profesor Asociado tendrá los mismos derechos y obligaciones que el Profesor Titular, excepto en lo que respecta al artículo 27° del presente Estatuto.

### **ADJUNTOS**

**ARTÍCULO 29°:** Para ser Profesor Adjunto se requiere poseer título universitario superior con un mínimo de dos (2) años de antigüedad, y las demás condiciones para ser Profesor Titular.

**ARTÍCULO 30°:** Tendrán el derecho y la obligación de reemplazar al Titular, cuando no exista Profesor Asociado, en los casos de vacancia o ausencia. Tendrán a su cargo la atención de los trabajos prácticos, de seminarios de la cátedra, con la dirección del Profesor Titular o Asociado. Dictarán las clases teóricas y prácticas que fijen las reglamentaciones de cada Facultad o Instituto.

### **CONTRATADOS**

**ARTÍCULO 31°:** El Consejo Académico, por el voto de los dos tercios de sus miembros presentes y con la aprobación del Consejo Superior, podrá contratar profesores e investigadores de distintas categorías y especialidad, en las condiciones, funciones y emolumentos que en cada caso establezcan.

### **INTERINOS**

**ARTÍCULO 32°:** A falta de Profesor Titular, Asociado, Adjunto o Contratado, el Decano, con aprobación del Consejo Académico o el Director de Departamento de Universidad, Instituto o Escuela Superior, encargará la cátedra interinamente a un Profesor Titular, Asociado, Adjunto o Contratado de materia análoga o afín, y sólo a falta de los mencionados, a una persona extraña a la casa que tenga los títulos exigidos para ser Profesor Titular.

La designación se hará en las condiciones que fije el Consejo Académico.

### **LIBRES**

**ARTÍCULO 33°:** Toda persona que posee título universitario habilitante o haya realizado estudios o investigaciones en la materia de la cátedra sobre la que aspire enseñar, podrá solicitar al respectivo Consejo Académico o Directivo su admisión como profesor libre o ser requerida para ello. El Consejo podrá exigir las pruebas de competencia que considere necesarias.

Los profesores Libres no tendrán remuneración y su admisión como tales será por un período lectivo, pudiendo ser renovada. Podrán dictar cursos paralelos con la autorización del Consejo Académico o Directivo, integrando con voto las respectivas comisiones examinadoras.

**ARTÍCULO 34°:** Los Profesores Extraordinarios podrán ser Eméritos, Consultos u Honorarios. Para ser designado **Profesor Emérito** se requiere haber acreditado condiciones sobresalientes en su carrera docente ordinaria y poseer más de sesenta y cinco años de edad. Será designado de por vida por el Consejo Superior a propuesta unánime del Consejo Académico o Directivo. Podrán gozar de todos los

derechos y obligaciones de los profesores ordinarios.

Para ser designado **Profesor Consulto** se requiere haber acreditado condiciones destacables en su carrera docente y poseer más de sesenta y cinco años de edad. Será designado por el Consejo Superior a propuesta de las dos terceras partes de los miembros del Consejo Académico o Directivo en las condiciones que éste fije.

Para ser designado **Profesor Honorario** se requiere poseer méritos de excepción en su especialidad, como docente, investigador o profesional.

**ARTÍCULO 35º:** Podrá ser designado Profesor Visitante el docente de otra Universidad del país o del extranjero que realice actividades académicas en esta Universidad.

## **CAPÍTULO II: de los Docentes Autorizados**

**ARTÍCULO 36º:** Las Facultades reglamentarán la carrera de “Adscripción Docente” y otorgarán la calidad de “Docente Autorizado” a quienes hayan cumplido las condiciones y tareas que se establezcan. Los docentes autorizados no gozarán de remuneración alguna. El Consejo Superior fijará las normas generales para el ejercicio de la docencia universitaria.

## **CAPÍTULO III: de los Auxiliares Docentes y de Investigación**

**ARTÍCULO 37º:** Se considera personal auxiliar de la docencia e investigación de los establecimientos de enseñanza superior a los jefes de trabajos prácticos, ayudantes diplomados, ayudantes alumnos y quienes desempeñen funciones similares, con las denominaciones propias de cada Facultad, Instituto o Escuela Superior.

**ARTÍCULO 38º:** Cada Facultad, Departamento de Universidad o Escuela Superior reglamentará los derechos y obligaciones de los auxiliares de la docencia e investigación.

**ARTÍCULO 39º:** Los cargos ordinarios se proveerán por concurso público. La forma del mismo será reglamentado por cada unidad académica, como así mismo los requisitos para acceder a los cargos. Las designaciones durarán tres (3) años para los jefes de trabajos prácticos y dos (2) años para los ayudantes diplomados y alumnos.

## **CAPÍTULO IV: de la Dedicación**

**ARTÍCULO 40º:** La dedicación del personal docente y de investigación, comprende las siguientes clases:

- a) Dedicación exclusiva: consiste en la dedicación total de las actividades a la investigación y a la docencia durante un lapso de cuarenta (40) horas semanales como mínimo.
- b) Dedicación de tiempo completo: consiste en la atención de las tareas docentes y de investigación durante un lapso de treinta (30) horas semanales como mínimo.



- c) Semidedicación: consiste en la atención de las tareas docentes o docentes y de investigación durante un lapso de veinte (20) horas semanales como mínimo.
- d) Dedicación simple: consiste en la atención de las tareas docentes durante un lapso de nueve (9) horas semanales como mínimo.

**ARTÍCULO 41º:** Las mayores dedicaciones serán otorgadas por los Consejos Académicos o Directivos a su propuesta, o de Departamentos, Areas, Unidades Pedagógicas o Cátedras, con voto de las dos terceras partes de sus miembros.

Las mayores dedicaciones podrán concursarse en forma simultánea o no, con las dedicaciones simples (o por cátedra) que les dan origen, o ser otorgadas en forma directa por el Consejo Académico con la mayoría indicada.

En todos los casos se requerirá la presentación de un plan de trabajo.

Las mayores dedicaciones se podrán completar con la simple, y la permanencia en ella estará sujeta a evaluaciones periódicas.

## **CAPÍTULO V: de los Docentes de Educación Inicial, General Básica y Polimodal**

**ARTÍCULO 42º:** Los Docentes de Educación Inicial, General Básica y Polimodal, serán nombrados por concurso público, de acuerdo con las Ordenanzas y Resoluciones especiales emanadas de las autoridades de que dependa la Escuela o Colegio respectivo.

## **TITULO IV GOBIERNO**

### **CAPÍTULO I: Organos**

**ARTÍCULO 43º:** El gobierno de la Universidad, de las Facultades, de los Departamentos, Institutos y Escuelas Superiores se constituye con la representación de los tres estados que componen la comunidad universitaria: docentes, graduados y estudiantes.

El personal no-docente participará con el alcance establecido en el presente estatuto.

**ARTÍCULO 44º:** El gobierno de la Universidad es ejercido por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Presidente.

### **CAPÍTULO II: Asamblea**

**ARTÍCULO 45º:** La Asamblea Universitaria es el órgano supremo de la Universidad. Se reúne convocada por el Presidente, por la mayoría absoluta de los miembros del Consejo Superior o a requerimiento de un cuarto, por lo menos, de los miembros de la Asamblea Universitaria. En este último caso, el Presidente expedirá el decreto de

convocatoria dentro de los diez días. Se expresará el objeto de la convocatoria, en citaciones personales y públicas, que deberán efectuarse con quince días de anticipación como mínimo. La Asamblea Universitaria estará constituida por todos los miembros de los Consejos Académicos.

**ARTÍCULO 46°:** La Asamblea sesionará con la presencia de la mitad del total de sus miembros y después de dos citaciones consecutivas, podrá constituirse con la tercera parte de dicho total. Entre las citaciones deberá mediar un término no inferior a cinco días ni superior a diez.

**ARTÍCULO 47°:** Será presidida por el Presidente o Vicepresidente en su defecto, o por el Consejero que ella misma designe en caso de ausencia o impedimento de los anteriores. El Presidente votará sólo en caso de empate.

**ARTÍCULO 48°:** Sesionará con arreglo a su propio reglamento, o en su defecto, por el interno del Consejo Superior.

**ARTÍCULO 49°:** El Secretario General de la Universidad o su reemplazante legal, actuará como Secretario de la Asamblea.

### **CAPÍTULO III: Funciones**

**ARTÍCULO 50°:** Son atribuciones de la Asamblea:

- a) Modificar el Estatuto Universitario, en reunión convocada especialmente, cuya citación indicará expresamente, los puntos a tratar.  
Toda modificación requerirá, para su validez, el voto de la mayoría de los presentes, la que no podrá ser inferior a la mitad del total de sus miembros.
- b) Suspender o separar al Presidente o a cualquiera de sus miembros, por causas enumeradas en el artículo 62°, con el voto de por lo menos los dos tercios de los miembros que integran la Asamblea.
- c) Elegir al Presidente de la Universidad.
- d) Considerar, con carácter extraordinario los asuntos que le sean sometidos y que interesen al funcionamiento de la Universidad o al cumplimiento de sus fines.
- e) Dictar su propio Reglamento.
- f) Ejercer todo acto de jurisdicción superior no previsto en estos Estatutos.

### **CAPÍTULO IV: Consejo Superior**

**ARTÍCULO 51°:** El Consejo Superior, conjuntamente con el Presidente de la Universidad, ejerce el Gobierno y la jurisdicción superior universitaria.

## CAPÍTULO V: Facultades y Funciones

**ARTÍCULO 52º:** Corresponde al Consejo Superior:

- 1.- Ejercer, por vía de recurso y en última instancia universitaria, el contralor de legitimidad.
- 2.- Resolver, en última instancia, las cuestiones contenciosas que fallen el Presidente o los Consejeros Académicos y Directivos.
- 3.- Dictar Ordenanzas y Reglamentaciones.
- 4.- Proponer a la Asamblea Universitaria la modificación del Estatuto.
- 5.- Disponer, por el voto de dos tercios de sus miembros integrantes, en caso de grave conflicto o acefalía, la intervención de las Facultades, Departamentos de Universidad, Instituto o Escuela Superior, determinando un plazo de duración. Esta Resolución será apelable ante la Asamblea.
- 6.- Designar al Vicepresidente de la Universidad, a propuesta del Presidente.
- 7.- Designar al Presidente de la Comisión de Investigaciones a propuesta del Presidente.
- 8.- Designar al Guardasellos de la Universidad.
- 9.- Designar al Director de la Biblioteca Pública a propuesta del Presidente.
- 10.- Designar los Secretarios de la Universidad a propuesta del Presidente.
- 11.- Dictar y modificar su Reglamento Interno y, en defecto de sus disposiciones, adaptar supletoriamente, el de la H. Cámara de Diputados de la Nación, con adecuación circunstancial a la índole del Cuerpo.
- 12.- Convocar a Asambleas deliberativas especiales de los integrantes de la comunidad universitaria.
- 13.- Crear y organizar establecimientos de enseñanza, investigación, Institutos o Escuelas Superiores y decidir la creación, supresión, división o fusión de Facultades por los dos tercios de los miembros del Cuerpo.
- 14.- Establecer las condiciones generales básicas reglamentarias para la designación de profesores.
- 15.- Confirmar los profesores designados por los Consejos Académicos, Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior, con facultad para anular y devolver esas designaciones en los casos que de oficio o por denuncia de partes verifique la existencia de vicios formales en el proceso seguido para la designación.
- 16.- Separar, por el voto de los tercios de sus integrantes a los profesores titulares, asociados y adjuntos de Facultades, Departamentos, Institutos y Escuelas Superiores, a propuesta de los respectivos Consejos Académicos o Directivos.
- 17.- Acordar el título de Doctor "Honoris Causa" por iniciativa propia o de las Facultades, a personas que sobresalieren por su acción ejemplar, trabajos o estudios y designar profesores o miembros honorarios a propuesta de las Facultades.
- 18.- Aprobar la creación de nuevas carreras, homologar los planes de estudio de los establecimientos de enseñanza superior y dependencias y fijar el alcance de los títulos profesionales y académicos de la Universidad.
- 19.- Crear, por sí o a propuesta de las Unidades Académicas, Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación y Centros de estudios especiales.
- 20.- Promover intercambios con Universidades y otras instituciones del país y del extranjero.
- 21.- Reglamentar la administración de los fondos para investigación a

realizar en la Universidad.

- 22.- Orientar la gestión académica y establecer normas generales de reválidas de títulos universitarios.
  - 23.- Autorizar y reglamentar la adquisición y enajenación de bienes.
  - 24.- Disponer y reglamentar la aplicación de los fondos universitarios.
  - 25.- Sancionar, modificar y reajustar el presupuesto anual de la Universidad.
  - 26.- Reglamentar la fijación de aranceles de servicios o estudios de posgrado. La enseñanza de pregrado será gratuita.
  - 27.- Establecer un sistema de becas universitarias.
  - 28.- Reglamentar los juicios académicos.
- 
- 29.- Aprobar la organización de las Secretarías a su propuesta o del Presidente.
  - 30.- Reglamentar el régimen de licencia del personal docente y de los empleados de la Universidad.
  - 31.- Delegar sus atribuciones reglamentarias en las comisiones internas del Consejo Superior. Son indelegables el dictado de Ordenanzas generales y las atribuciones previstas en los ítems 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 24 y 25 de este artículo.  
La delegación de las atribuciones será hecha caso por caso, no estando permitidas las delegaciones generales. Una tercera parte de los consejeros superiores podrá solicitar que el Cuerpo se arroge el conocimiento de lo decidido por las comisiones internas.
  - 32.- Decidir sobre el alcance de este Estatuto cuando surgieren dudas sobre su aplicación y ejercer todas las demás atribuciones que no estuvieren explícita o implícitamente reservadas a la Asamblea, al Presidente o a las Facultades.
  - 33.- Reglamentar las dedicaciones y compatibilidades laborales de su personal docente y de investigación.

## **CAPÍTULO VI: Sesiones**

**ARTÍCULO 53º:** El Consejo Superior será presidido por el Presidente o Vicepresidente de la Universidad, los que tendrán voto sólo en caso de empate.

Se integrará con los Decanos; un representante del claustro de los profesores y un estudiante por cada Facultad. Siete representantes auxiliares docentes y siete representantes graduados; debiendo el Consejo Superior instrumentar para estos dos últimos casos, un sistema de rotación tal que asegure la representación de todas las Facultades.

Habrán dos representantes del personal no-docente.

El Presidente de la Comisión Científica y los Directores de Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior, y los representantes del personal no-docente lo integrarán con voz solamente.

El Secretario General, o el Prosecretario, actuará como Secretario del Consejo Superior.

**ARTÍCULO 54º:** El Consejo Superior se reunirá por lo menos una vez por mes en sesión ordinaria. Sesionará en forma extraordinaria cada vez que sea convocada por el Presidente o a pedido de por lo menos un tercio de sus miembros. En las sesiones que celebrare a primera citación, será necesaria la presencia de la mayoría de sus

miembros, contando el Presidente, para adoptar resoluciones válidas. En segunda citación, podrá celebrar sesión con los que concurran, siempre que hubieran sido convocados todos sus miembros y comunicado el Orden del Día. El Secretario certificará en el Acta el cumplimiento de estos requisitos y no se podrá tratar asuntos que no están incluidos en el Orden del Día, salvo por el voto de las tres cuartas partes de sus miembros presentes. Sólo serán válidas las decisiones tomadas por mayoría de los miembros presentes.

**ARTÍCULO 55º:** Las sesiones serán públicas, mientras el Cuerpo no disponga lo contrario mediante resolución fundada. El Consejo podrá invitar a concurrir o a participar, sin voto, en ella, a toda persona vinculada a los asuntos de la Universidad.

**ARTÍCULO 56º:** El Consejo Superior designará las comisiones permanentes y transitorias internas que estime conveniente. Deberá preservarse en su integración las proporciones de los tres estados universitarios.

**ARTÍCULO 57º:** Las funciones de las comisiones deberán ser reglamentadas por el Consejo Superior. Podrán tener autonomía de funcionamiento y capacidad de resolución, delegadas por el Consejo Superior y coordinadas por la Junta Ejecutiva del Consejo Superior.

**ARTÍCULO 58º:** La Comisión de Investigaciones de la Universidad estará integrada por miembros del Consejo Superior y un representante por Facultad, Departamento de Universidad e Instituto Superior, designados por los Consejos Académicos o Directivos.

Será presidida por el Presidente de la Comisión y será su Secretario, el Secretario de Ciencia y Técnica de la Universidad. Su funcionamiento será reglamentado por el Consejo Superior, pudiendo ser dirigida por una junta ejecutiva de tres (3) miembros, además de su Presidente y Secretario.

## **CAPÍTULO VII: de la Junta Ejecutiva**

**ARTÍCULO 59º:** Una junta ejecutiva, presidida por el Vicepresidente de la Universidad, e integrada por el Secretario General y por un representante de los Decanos y de cada estado, elegidos por el respectivo sector, en el Consejo Superior, tendrá por funciones velar por el efectivo cumplimiento de todo lo que resuelva el Consejo Superior y/o sus comisiones internas, sirviendo además de enlace, entre dicho Cuerpo y estas comisiones. El Consejo Superior dictará el reglamento interno de funcionamiento de la junta ejecutiva.

## **CAPÍTULO VIII: del Presidente y del Vicepresidente**

**ARTÍCULO 60º:** El Presidente es el representante máximo de la Universidad en todos los actos cívicos, administrativos y académicos.

Debe ser ciudadano argentino, tener más de treinta años de edad y ser o haber sido profesor ordinario o extraordinario de la Universidad.

**ARTÍCULO 61º:** Durará tres años en sus funciones. Podrá ser reelecto para el período inmediato siguiente y por una sola vez.

**ARTÍCULO 62º:** El Presidente y el Vicepresidente sólo podrán ser suspendidos en caso de delito que afecte el honor y la dignidad, mientras dure el juicio. Su separación corresponderá cuando se justifique alguna de las siguientes causas: condena por delito que afecte el honor y la dignidad, hechos públicos de inmoralidad, falta de conducta o negligencia, abandono en el desempeño de su cargo o incapacidad declarada.

**ARTÍCULO 63º:** En caso de muerte, separación o renuncia del Presidente, ejercerá la función el Vicepresidente.

**ARTÍCULO 64º:** En caso de muerte o impedimento permanente del Presidente y Vicepresidente, se deberá llamar a la Asamblea Universitaria, a fin de realizar una nueva elección.

**ARTÍCULO 65º:** El Presidente podrá refrendar sin necesidad de tratamiento del Consejo Superior aquellos dictámenes de las comisiones permanentes del mismo que poseyeran dictamen único y que así fuera aconsejado por la junta ejecutiva.

## **CAPÍTULO IX: Obligaciones y facultades**

**ARTÍCULO 66º:** Corresponde el Presidente:

- 1) Dirigir la administración general de la Universidad.
- 2) Convocar y presidir las sesiones de las Asambleas Universitarias, las del Consejo Superior o delegarlas en el Vicepresidente, hacer cumplir sus resoluciones e informar sobre las mismas.
- 3) Expedir, por sí solo los diplomas universitarios y, conjuntamente con el Decano de la Facultad o Director de Departamento, o Director de Instituto o Escuela Superior respectivo, los diplomas de las profesiones y grados académicos.
- 4) Tener a su orden en el Banco de la Nación Argentina u otra institución oficial, los fondos de la Universidad y decidir sobre los pagos que deban verificarse y las entregas a las respectivas dependencias del importe de las partidas que les hayan sido acordadas.
- 5) Nombrar y remover a los empleados y personas de servicio de la Universidad, cuyo nombramiento no esté atribuido al Consejo Superior o a otras autoridades universitarias.
- 6) Ejercer la jurisdicción disciplinaria en la órbita de sus atribuciones.
- 7) Percibir todos los derechos y demás recursos universitarios por medio de la Tesorería y con intervención de Contaduría, y darle la distribución que corresponda.
- 8) Aprobar las publicaciones oficiales de la Universidad, en las cuales estarán comprendidas las actas de las sesiones del Consejo Superior.
- 9) Abrir anualmente, en acto público, los cursos de la Universidad.
- 10) Planificar y organizar las Secretarías de la Universidad y proponerlas al Consejo Superior para su aprobación.
- 11) Designar al Secretario del Presidente de la Universidad.
- 12) Delegar, con aprobación del Consejo Superior, sus facultades de carácter administrativo en el Vicepresidente y Secretarios de la Universidad.
- 13) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Consejo Superior, de sus Comisiones Internas y de la Junta Ejecutiva, dictadas en el marco de las atribuciones que este Estatuto otorga a dicho Cuerpo.

14) Proponer al Consejo Superior las designaciones a que hace referencia el artículo 52°.

**ARTÍCULO 67°:** Corresponde al Vicepresidente, reemplazar al Presidente. Ejercerá las funciones del Presidente por el tiempo que dure el impedimento de éste último, asumiendo dicho ejercicio sin necesidad de resolución previa.

**ARTÍCULO 68°:** En el caso de ser definitiva la ausencia o imposibilidad que afecta al Presidente para el ejercicio del cargo, el Vicepresidente convocará inmediatamente dentro de un plazo no mayor de treinta días a la Asamblea Universitaria para la elección del Presidente. Corresponde al Consejo Superior, en caso de duda, decidir si el impedimento debe ser considerado transitorio o definitivo.

**ARTÍCULO 69°:** En ningún caso el Vicepresidente continuará en el ejercicio de la Presidencia por mayor tiempo que la duración de su mandato, el que será como máximo igual al del Presidente que lo propuso.

**ARTÍCULO 70°:** En caso de ausencia del Presidente y Vicepresidente, ejercerá la Presidencia el Decano elegido por el Consejo Superior.

## **TITULO V FACULTADES**

### **CAPÍTULO I: Gobierno**

**ARTÍCULO 71°:** Los Consejos Académicos estarán integrados por doce miembros: siete docentes, de los cuales seis deberán ser profesores y uno auxiliar docente, cuatro estudiantes y un graduado. Habrá un representante del personal no-docente, con voz y sin voto. El Decano presidirá sus sesiones y tendrá voto en caso de empate.

**ARTÍCULO 72°:** Los Consejos Académicos sesionarán en la forma establecida para el Consejo Superior.

**ARTÍCULO 73°:** El Consejo se reunirá en sesiones ordinarias durante el año lectivo, por lo menos una vez por mes.

**ARTÍCULO 74°:** Las sesiones serán públicas, salvo expresa decisión en contrario de la mayoría, y tendrán lugar con el quórum de siete miembros.

**ARTÍCULO 75°:** El Consejero que faltare a tres reuniones consecutivas o cinco alternadas, sin causa debidamente justificada, cesará en su cargo, sin necesidad de declaración alguna, debiendo el Decano dar cuenta de la vacante en la próxima sesión.

## CAPÍTULO II: Funciones

**ARTÍCULO 76°:** Corresponde al Consejo Académico:

- 1) Dictar disposiciones generales sobre el gobierno interior, didáctico, disciplinario y administrativo de su Facultad.
- 2) Conocer en apelación de las resoluciones del Decano, en la aplicación particular de las Ordenanzas o Resoluciones de carácter general.
- 3) Ejercer en apelación la jurisdicción en asuntos disciplinarios.
- 4) Proyectar los planes de estudios y sus modificaciones.
- 5) Aprobar, observar o rechazar los programas que preparen los profesores.
- 6) Autorizar la expedición de título de las respectivas profesiones o grados académicos.
- 7) Controlar, bajo fiscalización de la Universidad, la administración de los fondos que le sean asignados a la Facultad, debiendo rendir cuenta documentada.
- 8) Supervisar la enseñanza y los exámenes directamente o por comisión y recabar del Decano informe sobre la preparación que obtengan los alumnos.
- 9) Designar al Secretario del Consejo Académico, Prosecretario y Contador, a propuesta del Decano.
- 10) Designar los profesores de la Facultad, dando cuenta al Consejo Superior.
- 11) Proponer al Consejo Superior la separación de los profesores de la Facultad, previo sumario o juicio, pudiendo disponer la inmediata suspensión por el voto de las tres cuartas partes de los miembros que componen el Cuerpo.
- 12) Revalidar los títulos expedidos por universidades extranjeras dando cuenta al Consejo Superior.
- 13) Suspender o separar al Decano y Vicedecano por el voto de las tres cuartas partes del total de los miembros que integran el Consejo.
- 14) Decidir la renuncia de los profesores.
- 15) Reglamentar la docencia libre y el funcionamiento y creación de cátedras paralelas de su Facultad.
- 16) Determinar la fecha, el orden y la forma de inscripción a exámenes y demás pruebas de suficiencia.
- 17) Presentar al Consejo Superior el proyecto del presupuesto anual de la Facultad.
- 18) Promover la extensión universitaria.
- 19) Fijar las condiciones de admisibilidad y de promoción de alumnos. En el caso de los estudios de pregrado no se pondrá limitación numérica.
- 20) Llamar a concurso para la provisión de los cargos docentes y de investigación y decidir sobre los mismos.
- 21) Designar a los representantes de la Facultad ante los congresos y reuniones científicas del país y del extranjero.
- 22) Proponer al Consejo Superior la creación o cesación de Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación. Supervisar anualmente su funcionamiento, dando cuenta a la Comisión de Investigaciones de la Facultad y del Consejo Superior; llamar a concurso para la provisión de cargos de Director de Centros, Institutos o Laboratorios de Investigación, según el reglamento del Consejo Superior.
- 23) Crear la Comisión de Investigaciones de la Facultad y reglamentar su funcionamiento.
- 24) Designar al delegado de la Facultad a la Comisión de Investigaciones de la Universidad.
- 25) Aprobar la creación y reglamentar el funcionamiento –a propuesta del Decano- de las Comisiones permanentes o transitorias del Consejo Académico.
- 26) Designar al Vicedecano de la Facultad dentro del estado de profesores de la



- misma a propuesta del Decano.
- 27) Aprobar la creación y organización de las Secretarías de la Facultad, a propuesta del Decano. Las Secretarías respectivas serán designadas a propuesta del Decano.
- 28) Otorgar “*especial preparación*” en un área de conocimiento, por el voto de las tres cuartas partes de sus miembros.

### **CAPÍTULO III: Decano**

**ARTÍCULO 77º:** El Decano durará tres años en sus funciones; deberá ser argentino, tener más de treinta años de edad y ser o haber sido profesor ordinario o extraordinario de la Facultad.

### **CAPÍTULO IV: Obligaciones y facultades**

**ARTÍCULO 78º:** Corresponde al Decano:

- 1) Presidir al Consejo Académico de la Facultad y ejecutar sus resoluciones.
- 2) Delegar en el Vicedecano la presidencia del Consejo Académico.
- 3) Representar oficialmente a la Facultad en todos los actos y comunicados de la misma.
- 4) Dictar disposiciones sobre el gobierno interior pedagógico, disciplinario y administrativo de su Facultad, de acuerdo con las Ordenanzas y Reglamentaciones vigentes.
- 5) Convocar al Consejo Académico.
- 6) Expedir, conjuntamente con el Presidente de la Universidad, los diplomas de títulos habilitantes universitarios y grados académicos.
- 7) Supervisar el cumplimiento de las tareas docentes.
- 8) Autorizar el ingreso, permiso y certificados de examen con sujeción a las Ordenanzas del Consejo Superior y del Consejo Académico.
- 9) Nombrar por concurso o por antecedentes y remover, mediante sumario previo y reubicar, sin sumario previo, a los empleados de la Facultad.
- 10) Acordar licencias a los docentes y empleados de la Facultad, acorde con el régimen de licencias de la Universidad, dando conocimiento al Consejo Académico.
- 11) Informar por escrito al Presidente de la Universidad, cada dos meses, de la marcha del Consejo Académico y enviar los documentos oficiales, que deban publicarse en el “Boletín de la Universidad”.
- 12) Proponer al Consejo Académico las designaciones del personal docente interino y contratado.
- 13) Convocar al Claustro de Profesores.
- 14) Convocar al Consejo Académico por sí o a solicitud de por lo menos un tercio de sus miembros.
- 15) Designar al Secretario del Decano y fijarle sus funciones y atribuciones.
- 16) Planificar y organizar las Secretarías de la Facultad y las Comisiones del Consejo Académico y proponerlas para su aprobación.
- 17) Delegar, con aprobación del Consejo Académico, sus facultades de carácter administrativo en el Vicedecano o Secretario de la Facultad.

## CAPÍTULO V: Vicedecano

**ARTÍCULO 79°:** Para ser Vicedecano de la Facultad se requiere ser profesor ordinario o extraordinario emérito de la Facultad respectiva.

**ARTÍCULO 80°:** Cuando no dirija las sesiones del Consejo Académico y no sea miembro del mismo, lo integrará con voz pero sin voto. Coordinará con el Secretario Académico el funcionamiento de las Comisiones del Consejo Académico de la Facultad.

**ARTÍCULO 81°:** En el caso de impedimento del Decano para el ejercicio de sus funciones será reemplazado por el Vicedecano, quien lo hará sin necesidad de resolución previa.

## TITULO VI

### CAPÍTULO I: Cuerpo Electoral

**ARTÍCULO 82°:** La Universidad integra su cuerpo electoral con docentes, graduados y estudiantes. El personal no-docente participará con el alcance que establece el presente Estatuto.

**ARTÍCULO 83°:** Los tres estados participarán en la formación de su gobierno y lo ejercerán por representantes ante la Asamblea Universitaria, Consejo Superior, Consejo Académico, y Directivo, elegidos según se establece en el presente Estatuto.

### CAPÍTULO II: Integración

**ARTÍCULO 84°:** La Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y los Consejos Académicos, se integrarán según lo establecido en los arts. 45°, 53° y 71°, con igual número de titulares y suplentes.

La representación de los docentes se hará de la siguiente forma:

- Los profesores serán elegidos por sus pares y el auxiliar de la docencia por los suyos, en las condiciones que establece el presente.
- La lista de profesores que obtuviere la mayoría se adjudicará cuatro (4) cargos y la que obtuviere la minoría dos (2), siempre que superare el veinticinco por ciento (25%) de los sufragios válidos computados en las correspondientes elecciones. El representante de los auxiliares docentes, será elegido a simple pluralidad de sufragios. En caso de empate, se deberá llamar a una nueva elección.
- La representación de los alumnos, se adjudicará en número de tres (3) a la lista que obtuviere la mayoría de votos y uno a la minoría, siempre que superare el veinticinco por ciento (25%) de los votos válidos emitidos en la correspondiente elección.
- La representación de los graduados será adjudicada a la lista mayoritaria, a

simple pluralidad de sufragios. En caso de empate, se deberá llamar a una nueva elección.

- Cuando no se presentare ninguna lista de graduados, la representación recaerá en el primer suplente electo por la lista de auxiliares docentes.
- El Consejo Superior determinará un porcentaje mínimo de votantes en relación al número de empadronados a los efectos de la validez de la elección.
- En caso de ausencia, cualquiera sea su causa, los titulares serán reemplazados en orden sucesivo de prelación, en cada reunión, por los que lo sigan en las respectivas listas en calidad de suplentes. Cuando ninguna lista de la minoría haya alcanzado el veinticinco por ciento (25%) de los sufragios válidos computados en las respectivas elecciones, las representaciones se adjudicarán íntegramente a la lista de la mayoría.
- Los representantes del personal no-docente al Consejo Superior y a los Consejo Académicos y Directivos, serán elegidos en forma directa por los empleados de la planta permanente de la Universidad.

**ARTÍCULO 85°:** Los mandatos de los integrantes del Consejo Superior, Consejo Académico y Asamblea Universitaria durarán tres años para los docentes y graduados y un año para los estudiantes. Pudiendo en todos los casos ser reelectos. Los representantes del personal no-docente, durarán dos años en sus mandatos y podrán ser reelectos.

**ARTÍCULO 86°:** El desempeño de las representaciones de los docentes ante la Asamblea Universitaria, Consejo Superior, Académico o Directivo, se considerará carga inherente a la docencia, sólo declinable o excusable por motivos justificables que en cada caso deberán ser admitidos expresamente por los órganos respectivos, y quienes tendrán facultades para juzgar disciplinariamente a los representantes que incurrieran en infracción no excusable de sus obligaciones.

**ARTÍCULO 87°:** Para ser admitido en el ejercicio de las representaciones electorales conferidas por los tres estados universitarios a la Asamblea Universitaria, Consejo Superior y Consejo Académico o Directivo, será indispensable:

- a) Poseer las condiciones requeridas para integrar el padrón correspondiente.
- b) Si se trata de la representación estudiantil, deberán ser alumnos regulares, haber aprobado como mínimo el treinta por ciento (30%) del total de asignaturas de la carrera que cursan y tener una inscripción cuya antigüedad no sea mayor de doce años.

**ARTÍCULO 88°:** A los fines de la aplicación de estas normas, el Consejo Superior de la Universidad dictará los reglamentos pertinentes con facultad para prever, inclusive, los casos de suspensiones y reincorporaciones de electores y representantes.

### **CAPÍTULO III: Padrones**

**ARTÍCULO 89°:** En cada Facultad, Instituto o Escuela Superior se confeccionarán separadamente los padrones de profesores, auxiliares docentes, graduados y estudiantes.

**ARTÍCULO 90°:** En el padrón de profesores se inscribirá a todos los titulares, asociados, adjuntos ordinarios y extraordinarios en las condiciones que fije el Consejo Superior. En el padrón de los auxiliares docentes se inscribirá a todos los jefes de

trabajos prácticos y ayudantes diplomados ordinarios.

En el padrón de graduados se podrán inscribir todos los egresados de la Facultad respectiva, quienes no podrán tener relación de dependencia con la Universidad.

En el caso de los estudiantes se inscribirán los alumnos regulares. Todos los alumnos de primer año deberán aprobar los trabajos prácticos de una asignatura como mínimo.

**ARTÍCULO 91º:** Se podrá pertenecer a un solo padrón y votar en una sola Unidad Académica, debiéndose optar en caso de pertenecer a más de una.

Las inscripciones en los respectivos padrones caducará:

- a) Cuando los docentes dejen de pertenecer a los cuerpos docentes en su condición de tales.
- b) Cuando los graduados incurran en injustificadas omisiones de los deberes electorales que les impone este Estatuto o en incumplimiento de los compromisos que establezcan las respectivas reglamentaciones o cuando haya transcurrido un año a partir de su designación como docente.
- c) Cuando los estudiantes incurran en injustificadas omisiones de los deberes electorales que les impone este Estatuto, en demoras notorias respecto de las obligaciones implícitas en su condición de tales o hayan recibido algún título para ejercer profesiones universitarias, salvo el caso de que continúan inscriptos como alumnos en cursos complementarios de la misma carrera y Facultad o Departamento, o Instituto Superior.
- d) Cuando los respectivos Consejos Académicos o Directivos consideren que existen motivos graves para la eliminación de los docentes o graduados alcanzados por sanciones disciplinarias de los Consejos Profesionales competentes.

#### **CAPÍTULO IV: Elecciones**

**ARTÍCULO 92º:** El sufragio –excepto para la elección de Presidente de la Universidad- es obligatorio y secreto en todas las elecciones que se realicen en la Universidad. Su omisión injustificada constituirá falta grave que juzgarán los respectivos Consejos Académicos.

**ARTÍCULO 93º:** Los representantes de los tres (3) estados ante el Consejo Superior, Académico, Directivo y Asamblea Universitaria, serán elegidos de las listas oficializadas por las Facultades, Departamentos de la Universidad, Institutos o Escuelas Superiores.

Se votará por lista completa.

El régimen eleccionario que no está contemplado por este Estatuto será reglamentado por el Consejo Superior.

Iguales condiciones se aplicarán para la representación del personal no docente.

#### **CAPÍTULO V: De la elección del Presidente**

**ARTÍCULO 94º:** La elección del Presidente se efectuará por la Asamblea Universitaria convocada a ese efecto y con quince (15) días de anticipación, por lo menos.

**ARTÍCULO 95º:** La Asamblea sesionará válidamente con quórum de la mitad más

uno de sus miembros y no se podrá levantar hasta que la elección del Presidente se haya efectuado.

**ARTÍCULO 96°:** Si después de dos votaciones ninguno de los candidatos hubiera obtenido mayoría absoluta de los miembros presentes de la Asamblea, la tercera votación se concretará a los dos (2) candidatos que hubieran logrado mayor cantidad de sufragios, siendo obligatoria la opción.

La votación se realizará por cédula nominal.

**ARTÍCULO 97°:** Si dos o más candidatos obtuvieran igual mayoría relativa, la Asamblea decidirá cuál o cuáles serán eliminados, a fin de que la última votación recaiga en dos solamente.

**ARTÍCULO 98°:** Para el caso de la reelección del Presidente, deberán sufragar en su favor, como mínimo, los dos tercios (2/3) del total de miembros que componen la Asamblea aunque se emitan votos en blanco en la primera votación que se realice, En el caso que no los obtuvieren, su candidatura no podrá ser propuesta en las sucesivas votaciones y serán considerados nulos todos los votos que se emitan en su favor.

## **CAPÍTULO VI: De la elección del Decano**

**ARTÍCULO 99°:** El Decano de cada Facultad, será elegido por los Consejeros Académicos. Transcurrida una hora a contar de la fijada para la elección, se incorporarán los respectivos suplentes de cada estado –según corresponda a cada lista- para completar el número total de miembros, sin el cual no podrá funcionar el órgano elector.

Si ningún candidato obtuviera como mínimo siete (7) votos, se repetirá la elección con los dos más votados. Si ninguno de éstos obtuviera el número de votos precedentemente establecido, se incorporará el órgano elector, al único fin de votar por uno de los candidatos, el primer suplente representante de cada uno de los estados. En este caso, el Decano será electo por simple mayoría, no computándose los votos en blanco.

**ARTÍCULO 100°:** La sesión no se podrá levantar sin haber sido designado el Decano.

**ARTÍCULO 101°:** El Decano podrá ser reelecto en la forma y condiciones establecidas para el Presidente de la Universidad.

## **CAPÍTULO VII: De la elección del Vicedecano**

**ARTÍCULO 102°:** El Vicedecano será elegido por el Consejo Académico de entre los profesores de la Facultad, por simple mayoría, a propuesta del Decano.

## **TITULO VII DE LA OMISIÓN DEL SUFRAGIO**

### **CAPÍTULO I: Sanciones**

**ARTÍCULO 103°:** Se considera falta grave la omisión o defecto en la emisión del sufragio.

**ARTÍCULO 104°:** Los electores que incurran en la infracción a que se refiere el artículo anterior, serán pasible de las siguientes sanciones:

- a) Los docentes:
  - 1) Con retribución pecuniaria: perderán, por cada infracción, el importe de medio sueldo, que ingresará al Fondo propio de la Universidad;
  - 2) Sin retribución pecuniaria: serán apercibidos con anotación en su legajo personal.
- b) Los graduados:  
Serán suspendidos del padrón por un (1) año.
- c) Los estudiantes:  
No podrán rendir examen en los dos (2) turnos siguientes a la fecha de la elección.
- d) Personal no docente:  
Iguales sanciones que para el personal docente.

**ARTÍCULO 105°:** Todo infractor podrá intentar la justificación de su omisión o defecto, ante el Decano, quien decidirá, con apelación ante el Consejo Académico.

## **TITULO VIII**

### **CAPÍTULO I: De la Extensión Universitaria**

**ARTÍCULO 106°:** La Universidad considera la Extensión Universitaria como uno de los medios de realizar su función social. Para su cumplimiento, se creará el Departamento respectivo.

## **TITULO IX**

### **De los Institutos y Escuelas Superiores y Establecimientos Docentes**

**ARTÍCULO 107º:** Se considerará Instituto Superior a aquellas Unidades Académicas donde se sigue una ciencia básica y se dictan cursos de pre y postgrado. Los planes de estudios y el dictado de las asignaturas de otros planes de estudio y demás condiciones pedagógicas que se cursen en él, serán coordinados de común acuerdo entre las Unidades Académicas involucradas.

**ARTÍCULO 108º:** Los Institutos o Escuelas Superiores tendrán un gobierno similar al de las Facultades. El Director será elegido de igual forma que los Decanos de Facultad. Las atribuciones del Director serán similares a las de Decanos y las del Consejo Directivo a las de los Consejos Académicos, excepto en lo referente al otorgamiento de títulos habilitantes el que deberá ser reglamentado por el Consejo Superior. El padrón de docentes estará constituido por todos aquellos que cumplan tareas en el mismo.

El padrón de graduados estará constituido por todos los egresados del mismo, que no tengan relación de dependencia con la Universidad.

El padrón estudiantil estará constituido por todos aquellos que cursen las carreras del Instituto o Escuela Superior en las condiciones que fija este Estatuto.

**ARTÍCULO 109º:** Los Directores de las demás dependencias docentes de la Universidad serán designados por el Consejo Superior a propuesta del Presidente.

**ARTÍCULO 110º:** En los establecimientos de Educación Inicial, General Básica y Polimodal dependientes de la Presidencia, del Consejo Superior o Escuela Superior, podrán constituirse Comisiones Asesoras de acuerdo con las reglamentaciones que se dicten al efecto.

## **TITULO X**

### **DE LOS CENTROS DE GRADUADOS Y DE ESTUDIANTES**

#### **CAPÍTULO I: En las Facultades, Institutos y Escuelas Superiores**

**ARTÍCULO 111º:** La Universidad reconocerá un (1) Centro de Estudiantes y uno (1) de Graduados en cada Facultad, Instituto o Escuela Superior y la Federación respectiva que los agrupe, según reglamentaciones del Consejo Superior que se dicten al respecto.

## **CAPÍTULO II: En los Colegios y establecimientos docentes de Educación Inicial, General Básica y Polimodal**

**ARTÍCULO 112º:** No se podrán dictar Ordenanzas o Resoluciones que prohíban o impidan el funcionamiento de Centros de Estudiantes en los Colegios y establecimientos docentes de enseñanza especial de la Universidad.

## **TITULO XI DEL REGIMEN ECONÓMICO FINANCIERO**

### **CAPÍTULO I: Patrimonio**

**ARTÍCULO 113º:** Constituyen el patrimonio de la Universidad:

- a) Los bienes cualquiera sea su naturaleza que forman parte de su actual patrimonio y los que ingresen al mismo o por cualquier título.
- b) Las sumas que se le asignan por el Presupuesto General de la Nación, ya sea con cargo a Rentas Generales o al producto del o los Impuestos Nacionales y otros recursos que se afecten especialmente.
- c) Las sumas que se incluyan a su favor en los planes de obras y trabajos públicos.
- d) Los subsidios y contribuciones que las provincias y municipalidades y otras instituciones destine a favor de la Universidad.
- e) Los legados y donaciones de personas o instituciones públicas y privadas.
- f) El producido de la venta, negociación o explotación de bienes y los ingresos provenientes del desarrollo de la labor técnica, científica o de investigación. Publicación de trabajos, beneficios derivados de explotación de patentes de invención o derechos intelectuales y sumas que, como contraprestación reciba sus servicios prestados.
- g) Los derechos, aranceles y tasas por servicios a terceros; sin que en ningún caso puedan referirse a servicios requeridos por estudiantes de grado, que se vinculen a la actividad académica y/o administrativa. Las contribuciones de los egresados, en la forma que oportunamente se determine.
- h) Todo otro recurso que pudiera corresponder o crearse en el futuro.

### **CAPÍTULO II: Fondo Universitario**

**ARTÍCULO 114º:** El Fondo Universitario estará constituido:

- a) Por los aportes provenientes de las economías realizadas en cada ejercicio financiero, sobre el total de los créditos asignados a la Universidad en el Presupuesto General de la Nación;
- b) Por los recursos enumerados en el inc. d) y siguientes del artículo anterior;
- c) Por la parte proporcional de los excedentes de recaudación sobre el cálculo de recursos originariamente aprobados, o lo que establezca el Consejo Interuniversitario;



- d) Por el producido de inversiones transitorias de los recursos enumerados en inc. d) y siguientes del artículo anterior en títulos y valores del Estado Nacional y en imposiciones a plazo fijo o en caja de ahorro en sus distintas modalidades, en instituciones oficiales.

**ARTÍCULO 115°:** El Fondo Universitario podrá ser utilizado para los fines que determine el Consejo Superior, excepto para sufragar gastos en personal no docente. Es facultad del Consejo incorporar y reajustar el presupuesto de la Universidad mediante la distribución de su Fondo Universitario, no pudiendo asumir compromisos que generen erogaciones permanentes o incrementos automáticos. Su utilización no podrá exceder de los recursos que efectivamente se produzcan.

**ARTÍCULO 116°:** La utilización del Fondo Universitario será dispuesta en todos los casos mediante Ordenanza que dictará el Consejo Superior, por el voto favorable de la mayoría absoluta de sus miembros integrantes.

**ARTÍCULO 117°:** En la distribución del Fondo Universitario corresponderá a cada Facultad, Escuela o Instituto –además de la suma que disponga el Consejo Superior– el producido íntegro de los recursos enumerados en el inc. b) del artículo 113°, en cuanto provenga de cada una de ellas, y por el producido por aplicación de los fondos propios de cada Unidad Académica según lo establecido en el inc. d) del artículo 114°.

### **CAPÍTULO III: Ordenamiento Presupuestario**

**ARTÍCULO 118°:** El presupuesto podrá ser reajustado y ordenado por el Consejo Superior a nivel de partida principal.

El Consejo Superior podrá reajustar la planta de cargos docentes siempre que no se aumente el monto total del crédito de la respectiva partida y no se disminuya el importe del crédito destinado a mayores dedicaciones.

### **CAPÍTULO IV: Régimen Contable**

**ARTÍCULO 119°:** El Consejo Superior dictará la Ordenanza que reglamente el régimen contable y administrativo, determinando:

- a) La forma de preparación, aprobación y reajuste del presupuesto de la Universidad, como asimismo la forma de ejecución.
- b) Las normas contables y financieras a que debe ajustarse su administración.

## TITULO XII DISPOSICIONES GENERALES

### CAPÍTULO I

**ARTÍCULO 120°:** Si por sucesivas vacantes o ausencias quedara la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior o los Consejos Académicos o Directivos desintegrados y agotados el número de suplentes, el Presidente, Decano o Director deberán realizar el llamado a elecciones en un término máximo de sesenta (60) días.

**ARTÍCULO 121°:** Los Decanos y delegados de los docentes no podrán invocar mandatos de la Facultad o del Claustro, respectivamente.  
Los Consejos Académicos y Directivos y Cuerpo de docentes, no podrán enjuiciar al Decano, Directivos o Delegados por su actuación como miembros del Consejo Superior.

**ARTÍCULO 122°:** Ningún integrante de los Consejos podrá ser designado en cargo alguno creado durante su desempeño, hasta transcurrido un año de la terminación de su mandato, salvo en los cargos que se cubran por concurso.

**ARTÍCULO 123°:** La Universidad reconoce la antigüedad docente en las otras Universidades Nacionales y en Institutos extranjeros acreditados.

**ARTÍCULO 124°:** Es condición indispensable para la obtención de un título habilitante en esta Universidad, haber aprobado en ella la mitad de la carrera correspondiente. El régimen de aceptación de alumnos de otras Universidades deberá ser reglamentado por el Consejo Superior.

**ARTÍCULO 125°:** Las reglamentaciones que se dicten sobre régimen de becas para los estudiantes, deberán asegurar el otorgamiento de igualdad de oportunidades para los mismos.

**ARTÍCULO 126°:** La Universidad, por intermedio de los organismos existentes o a crearse, tenderá a la atención de las necesidades sociales de sus miembros.

**ARTÍCULO 127°:** Las Direcciones de los organismos de Acción Social y de Extensión Universitaria y sus comisiones asesoras podrán ser integradas con representantes de los tres (3) estados universitarios.

**ARTÍCULO 128°:** Las Facultades y demás establecimientos de Enseñanza Superior podrán crear departamentos de graduados para el desarrollo y perfeccionamiento de sus especialidades y facilitar su vinculación permanente con la Universidad.

**ARTÍCULO 129°:** La separación de los funcionarios de la Universidad mencionados en el artículo 52° inc. 10, se hará por dos tercios (2/3) de votos, previo informe de la comisión respectiva y en sesión subsiguiente a aquella que fuera propuesta.

**ARTÍCULO 130°:** Ningún agente titular de la Universidad podrá ser separado de su cargo sin sumario previo.

**ARTÍCULO 131°:** El Vicepresidente, Presidente de la Comisión de Investigaciones, Director de la Biblioteca Pública, Secretarios de Universidad, Facultad o Instituto o Escuela Superior, Prosecretario y Contador, tendrán categorías docentes no concursables, que deberán ser fijadas por el Consejo Superior. Durarán en su designación igual tiempo que el Presidente, Decano o Director que lo propuso.

**ARTÍCULO 132°:** Todas las ordenanzas y resoluciones vigentes en la Universidad al momento del vigente Estatuto continuarán en vigencia hasta tanto no sean derogadas por los respectivos órganos de gobierno.

**ARTÍCULO 133°:** El Consejo Académico o el Consejo Superior según se trate de Facultad o Dependencia, deberá ordenar el cese de todo docente, al 1° de abril siguiente a la fecha en que cumpliera 65 años de edad, o prorrogar el momento de dicho cese, por períodos de hasta dos (2) años.

**ARTÍCULO 134°:** Se constituirá un Tribunal Universitario, que entenderá en la sustanciación de los juicios académicos y en las cuestiones ético-disciplinarias en que estuviere involucrado el personal docente. Será presidido por el Guardasellos de la Universidad y constituido por cuatro (4) profesores eméritos designados por el Consejo Superior, a propuesta del Presidente de la Universidad. El Presidente del Tribunal votará en caso de empate.

## **CAPÍTULO II: Norma supletoria**

**ARTÍCULO 135°:** Las situaciones no previstas en este Estatuto se regirán por las normas vigentes a la fecha de su sanción.

## **TITULO XIII DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**ARTÍCULO 136°:** Los titulares de los órganos colegiados de gobierno continuarán en sus cargos hasta la finalización de sus respectivos mandatos.

**ARTÍCULO 137°:** Las nuevas condiciones de regularidad que surgen de la vigencia de la Ley N° 24.521 comenzarán a aplicarse a partir de marzo de 1997.

**ARTÍCULO 138°:** Los representantes de los auxiliares docentes, a los Consejos Académicos o Directivos, Consejo Superior y Asamblea Universitaria, electos en la primera elección, cesarán en sus mandatos, junto con los Profesores, el día 29 de marzo de 1998, sin importar la fecha de su incorporación.

**ARTÍCULO 139°:** Para la primera elección que se realice en virtud de las disposiciones contenidas en este Estatuto, no serán aplicadas las normas que el mismo establece para la reelección de autoridades.

**ARTÍCULO 140°:** El padrón de auxiliares docentes para la primera elección, se confeccionará con los auxiliares docentes ordinarios, más aquellos auxiliares docentes interinos que revistan una antigüedad superior a dos (2) años, al momento de la sanción del presente Estatuto.

Aquellos docentes que no cumplan en la primera elección con los requisitos establecidos en el presente Estatuto podrán incorporarse como electores en el Claustro de Graduados.

**ARTÍCULO 141°:** Los representantes no docentes, que se incorporen en la primera elección, vencerán en sus mandatos el día 29 de marzo de 1997, sin importar la fecha de su incorporación.

**ARTÍCULO 142°:** Las elecciones para representantes de auxiliares docentes y del personal no docente deberán convocarse dentro de los sesenta (60) días de la entrada en vigencia del presente Estatuto.

**ARTÍCULO 143°:** Los concursos docentes convocados con anterioridad a la sanción del presente Estatuto, se regirán por las normas vigentes al momento de sus llamados.

**ARTÍCULO 144°:** A partir de la vigencia del presente Estatuto, se derogan todos los derechos, aranceles y/o tasas por servicios académicos y/o administrativos de la enseñanza de grado.

Aprobado por la Honorable Asamblea Universitaria, reunida en el Salón General San Martín de la Biblioteca Pública de la Universidad, el día 20 de febrero de 1996.

***Prof. Ing. Luis Julián LIMA***  
***Presidente***

***Abog. Claudio A. CONTRERAS***  
***Secretario General***

# **LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Nro. 24.521**

Decreto Nro. 268/95. Promulgación por Ley Proy. de Ley Nro. 24.521

Ley de Educación Superior Nro. 24.521

Sancionada el 20 de Julio de 1995

Promulgada el 7 de Agosto de 1995 (Decreto 268/95)

Publicada el 10 de agosto de 1995 (Boletín Oficial Nro. 28.204)

Presidente de la Nación: Dr. Carlos Saúl Menem

Ministro de Cultura y Educación: Ing. Jorge Alberto Rodríguez, Ph.D.

Secretaría de Programación y Evaluación Educativa: Lic. Susana Decibe

Secretario Técnico y Coordinación Operativa: Dr. Orlando Aguirre

Secretario de Cultura: Dr. Mario Ernesto O'Donnell

Secretario de Políticas Universitarias: Lic. Juan Carlos Del Bello

Subsecretario de Programación y Evaluación Universitaria: Lic. Eduardo Sánchez Martínez

Subsecretario de Coordinación Universitaria: Dr. Eduardo Roque Mundet

## **ÍNDICE**

TÍTULO I. Disposiciones Preliminares

TÍTULO II. De la Educación Superior

TÍTULO III. De la Educación Superior no Universitaria

TÍTULO IV. De la Educación Superior Universitaria

TÍTULO V. Disposiciones Complementarias y Transitorias

## **TÍTULO I**

### **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**Artículo 1:** Están comprendidas dentro de la presente ley las instituciones de formación superior, sean universitarias o no universitarias, nacionales, provinciales o municipales, tanto estatales como privadas, todas las cuales forman parte del Sistema Educativo Nacional regulado por la ley 24.195.

**Artículo 2:** El Estado, al que le cabe responsabilidad indelegable en la presentación del servicio de educación superior de carácter público, reconoce y garantiza el derecho a cumplir con ese nivel de la enseñanza a todos aquellos que requieran hacerlo y cuenten con la formación y capacidad requeridas.

## **TÍTULO II**

### **DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

## CAPÍTULO 1

### DE LOS FINES Y OBJETIVOS

**Artículo 3:** La Educación Superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas y desarrollar las actividades y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático.

**Artículo 4:** Son objetivos de la Educación Superior, además de los que establece la ley 24.195 en sus artículos 5ª, 6ª, 19ª y 22ª:

- a) Formar científicos, profesionales y Técnicos que se caractericen por la solidez de su formación y por su compromiso con la sociedad de la que forman parte;
- b) Preparar para el ejercicio de la docencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo;
- c) Promover el desarrollo de la investigación y las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación;
- d) Garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema;
- e) Profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior, contribuir a la distribución equitativa del conocimiento y asegurar la igualdad de oportunidades;
- f) Articular la oferta educativa de los diferentes tipos de instituciones que la integran;
- g) Promover una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, que atienda tanto a las expectativas y demandas de la población como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva;
- h) Propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales asignados;
- i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para sus egresados;
- j) Promover mecanismos asociativos para la resolución de los problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales.

## CAPÍTULO 2

### DE LA ESTRUCTURA Y ARTICULACIÓN

**Artículo 5:** La Educación Superior está constituida por instituciones de educación superior no universitaria, sean de formación docente, humanística, social, técnico-profesional o artística y por instituciones de educación universitaria, que comprenden universidades e institutos universitarios.

**Artículo 6:** La Educación Superior tendrá una estructura organizativa abierta y flexible, permeable a la creación de espacios y modalidades que faciliten la incorporación de nuevas tecnologías educativas.

**Artículo 7:** Para ingresar como alumno a las instituciones de nivel superior, se debe haber aprobado el nivel medio o el ciclo polimodal de enseñanza. Excepcionalmente, los mayores de 25 años que no reúnan esa condición, podrán ingresar siempre que demuestren, a través de

evaluaciones que las provincias, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires o las universidades en su caso establezcan, que tienen preparación y/o experiencia laboral acorde con los estudios que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente.

**Artículo 8:** La articulación entre las distintas instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, que tienen por fin facilitar el cambio de modalidad, orientación o carrera, la continuación de los estudios en otros establecimientos, universitarios o no, así como la reconversión de los estudios concluidos, se garantiza conforme a las siguientes responsabilidades y mecanismos:

- a) Las provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires son las responsables de asegurar, en sus respectivos ámbitos de competencia, la articulación entre las instituciones de educación superior que de ellas dependan;
- b) La articulación entre instituciones de educación superior no universitaria pertenecientes a distintas jurisdicciones, se regula por los mecanismos que éstas acuerden en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación;
- c) La articulación entre instituciones de educación superior no universitaria e instituciones universitarias, se establece mediante convenios entre ellas, o entre las instituciones universitarias y la jurisdicción correspondiente si así lo establece la legislación local;
- d) A los fines de la articulación entre diferentes instituciones universitarias, el reconocimiento de los estudios parciales o asignaturas de las carreras de grado aprobados en cualquiera de esas instituciones, se hace por convenio entre ellas, conforme a los requisitos y pautas que se acuerden en el Consejo de Universidades.

**Artículo 9:** A fin de hacer efectiva la articulación entre instituciones de educación superior no universitaria pertenecientes a distintas jurisdicciones, previstas en el inciso b) del artículo anterior, el Ministro de Cultura y Educación invitará al Consejo Federal de Cultura y Educación a que integre una comisión especial permanente, compuesta por un representante de cada una de las jurisdicciones.

**Artículo 10:** La articulación a nivel regional estará a cargo de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior, integrados por representantes de las instituciones universitarias y de los gobiernos provinciales de cada región.

### CAPÍTULO 3

#### DERECHOS Y OBLIGACIONES

**Artículo 11:** Son derechos de los docentes estatales de las instituciones estatales de educación superior, sin perjuicio de lo dispuesto por la legislación específica:

- a) Acceder a la carrera académica mediante concurso público y abierto de antecedentes y oposición;
- b) Participar en el gobierno de la institución a la que pertenecen, de acuerdo a las normas legales pertinentes;
- c) Actualizarse y perfeccionarse de modo continuo a través de la carrera académica;
- d) Participar en la actividad gremial.

**Artículo 12:** Son deberes de los docentes de las instituciones estatales de educación superior:

- a) Observar las normas que regulan el funcionamiento de la institución a la que pertenecen;

- b) Participar en la vida de la institución cumpliendo con responsabilidad su función docente, de investigación y de servicio;
- c) Actualizarse en su formación profesional y cumplir con las exigencias de perfeccionamiento que fije la carrera académica.

**Artículo 13:** Los estudiantes de las instituciones estatales de educación superior tienen derecho:

- a) Al acceso al sistema sin discriminaciones de ninguna naturaleza.
- b) A asociarse libremente en centros de estudiantes, federales, nacionales y regionales, a elegir sus representantes y a participar en el gobierno y en la vida de la institución, conforme a los estatutos, lo que establece la presente ley y, en su caso, las normas legales de las respectivas jurisdicciones;
- c) A obtener becas, créditos y otras formas de apoyo económico y social que garanticen la igualdad de oportunidades y posibilidades, particularmente para el acceso y permanencia en los estudios de grado, conforme a las normas que reglamenten la materia;
- d) A recibir información para el adecuado uso de la oferta de servicio de educación superior;
- e) A solicitar, cuando se encuentren en las situaciones previstas en los artículos 1ero y 2do de la ley 20.596, la postergación o adelanto de exámenes o evaluaciones parciales o finales cuando las fechas previstas para los mismos se encuentren dentro del período de preparación y/o participación.

**Artículo 14:** Son obligaciones de los estudiantes de las instituciones estatales de educación superior:

- a) Respetar los estatutos y reglamentaciones de la institución en la que estudian;
- b) Observar las condiciones de estudio, investigación, trabajo y convivencia que estipule la institución a la que pertenecen;
- c) Respetar el diseño, las diferencias individuales, la creatividad personal y colectiva y el trabajo en equipo.

### **TÍTULO III**

#### **DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA**

##### **CAPÍTULO 1**

##### **DE LA RESPONSABILIDAD JURISDICCIONAL**

**Artículo 15:** Corresponde a las provincias y a la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires el gobierno y organización de la educación superior no universitaria en sus respectivos ámbitos de competencia, así como dictar normas que regulen la creación, modificación y cese de instituciones de educación superior no universitaria y el establecimiento de las condiciones a que se ajustará su funcionamiento, todo ello en el marco de la ley 24.195, de lo que establece la presente y de los correspondientes acuerdos federales. Las jurisdicciones atenderán en particular a las siguientes pautas:

- a) Estructurar los estudios en base a una organización curricular flexible y que facilite a sus egresados una salida laboral;
- b) Articular las carreras afines estableciendo en lo posible núcleos básicos comunes y regímenes flexibles de equivalencia y reconversión;



- c) Prever como parte de la formación la realización de residencias programadas, sistemas de alternancia u otras formas de práctica supervisadas, que podrán desarrollarse en las mismas instituciones o entidades o empresas públicas o privadas;
- d) Tender a ampliar gradualmente el margen de autonomía de gestión de las instituciones respectivas, dentro de los lineamientos de la política educativa jurisdiccional y federal;
- e) Prever que sus sistemas de estadísticas e información educativa incluyan un componente específico de educación superior, que facilite el conocimiento, evaluación y reajuste del respectivo subsistema;
- f) Establecer mecanismos de cooperación interinstitucional y de recíproca asistencia técnica u académica;
- g) Desarrollar modalidades regulares y sistemáticas de evaluación institucional, con arreglo a lo que estipula el artículo 25 de la presente ley.

**Artículo 16:** El Estado nacional podrá apoyar programas de educación superior no universitaria, que se caractericen por la singularidad de su oferta, por su sobresaliente nivel de excelencia, por su carácter experimental y/o por su incidencia o regional.

## CAPÍTULO 2

### DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA

**Artículo 17:** Las instituciones de educación superior no universitaria, tienen por funciones básicas:

- a) Formar y capacitar para el ejercicio de la docencia en los niveles no universitarios del sistema educativo;
- b) Proporcionar formación superior de carácter instrumental en las áreas humanísticas, sociales, técnico-profesionales y artísticas.

Las mismas deberán estar vinculadas a la vida cultural y productiva local y regional.

**Artículo 18:** La formación de docentes para los distintos niveles de la enseñanza no universitaria, debe realizarse en instituciones de formación docente reconocidas, que integren la Red Federal de Formación Docente Continua prevista en la ley 24.195, o en universidades que ofrezcan carreras con esa finalidad.

**Artículo 19:** Las instituciones de educación superior no universitaria podrán proporcionar formación superior de ese carácter, en el área de que se trate y/o actualización, reformación o adquisición de nuevos conocimientos y competencias a nivel de postítulo. Podrán asimismo desarrollar cursos, ciclos o actividades que respondan a las demandas de calificación, formación y reconversión laboral y profesional.

**Artículo 20:** El ingreso a la carrera docente en las instituciones de gestión estatal de educación superior no universitaria, se hará mediante concurso público y abierto de antecedentes y oposición, que garantice la idoneidad profesional para el desempeño de las tareas específicas. La estabilidad estará sujeta a un régimen de evaluación y control de la gestión docente, y cuando sea el caso, a los requerimientos y características de las carreras flexibles y a término.

**Artículo 21:** Las provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires arbitrarán los medios necesarios para que sus instituciones de formación docente garanticen el perfeccionamiento y la actualización de los docentes en actividad, tanto en los aspectos curriculares como en los pedagógicos e institucionales, y promoverán el desarrollo de investigaciones educativas y la realización de experiencias innovadoras.

**Artículo 22:** Las instituciones de nivel superior que se creen o transformen, o las jurisdicciones a las que ellas pertenezcan, que acuerden con una o más universidades del país mecanismos de acreditación de sus carreras o programas de formación y capacitación, podrán denominarse colegios universitarios. Tales instituciones deberán estrechamente vinculadas a entidades de su zona de influencia y ofrecerán carreras cortas flexibles y/o a término, que faciliten la adquisición de competencias profesionales y hagan posible su inserción laboral y/o la continuación de los estudios en las universidades con las cuales hayan establecido acuerdos de articulación.

### CAPÍTULO 3

#### DE LOS TÍTULOS Y PLANES DE ESTUDIO

**Artículo 23:** Los planes de estudio de las instituciones de formación docente de carácter no universitario, cuyos títulos habiliten para el ejercicio de la docencia en los niveles no universitarios del sistema, serán establecidos respetando los contenidos básicos comunes para la formación docente que se acuerden en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación. Su validez nacional estará sujeta al previo reconocimiento de dichos planes por la instancia que determine el referido Consejo. Igual criterio se seguirá con los planes de estudio para la formación humanística, social, artística o técnico-profesional, cuyos títulos habiliten para continuar estudios en otros ciclos, niveles o establecimientos, o para el desempeño de actividades reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiere poner en riesgo de modo directorio la salud, la seguridad, los derechos o los bienes de los habitantes.

**Artículo 24:** Los títulos y certificaciones de perfeccionamiento y capacitación docente expedidos por instituciones de educación superior oficiales o privadas reconocidas, que respondan a las normas fijadas al respecto por el Consejo Federal de Cultura y Educación, tendrán validez nacional y serán reconocidos por todas las jurisdicciones.

### CAPÍTULO 4

#### DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

**Artículo 25:** El Consejo Federal de Cultura y Educación acordará la adopción de criterios y bases comunes para la evaluación de las instituciones de educación superior no universitaria, en particular de aquellas que ofrezcan estudios cuyos títulos habiliten para el ejercicio de actividades reguladas por el Estado, que pudieren comprometer de modo directo el interés público, estableciendo las condiciones y requisitos mínimos a los que tales instituciones se deberán ajustar. La evaluación de la calidad de la formación docente se realizará con arreglo a lo que establece la ley 24.195 en sus artículos 48 y 49.

## TÍTULO IV

### DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA

#### CAPÍTULO 1

#### DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS Y SUS FUNCIONES

**Artículo 26:** La enseñanza superior universitaria estará a cargo de las universidades nacionales, de las universidades provinciales y privadas reconocidas por el Estado Nacional y de los institutos estatales o privados reconocidos, todos los cuales integran el Sistema Universitario Nacional.

**Artículo 27:** Las instituciones universitarias a que se refiere el artículo anterior, tienen por finalidad la generación y comunicación de conocimientos del más alto nivel en un clima de libertad, justicia y solidaridad, ofreciendo una formación cultural interdisciplinaria dirigida a la integración del saber así como una capacitación científica y profesional específica para las distintas carreras que en ellas se cursen, para beneficio del hombre y de la sociedad a la que pertenecen. Las instituciones que responden a la denominación de "Universidad" deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes. Las instituciones que circunscriben su oferta académica a una sola área disciplinaria, se denominan "Institutos".

Universitarios".

**Artículo 28:** Son funciones básicas de las instituciones universitarias:

- a) Formar y capacitar científicos, profesionales, docentes y técnicos, capaces de actuar con solidez profesional, responsabilidad, espíritu crítico y reflexivo, mentalidad creadora, sentido ético y sensibilidad social, atendiendo a las demandas individuales y a los requerimientos nacionales y regionales;
- b) Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y las creaciones artísticas;
- c) Crear y difundir el reconocimiento y la cultura en todas sus formas;
- d) Preservar la cultura nacional;
- e) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad.

## CAPÍTULO 2

### DE LA AUTONOMÍA, SU ALCANCE Y SUS GARANTÍAS

**Artículo 29:** Las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional, que comprende básicamente las siguientes atribuciones:

- a) Dictar y reformar sus estatutos, los que serán comunicados al Ministerio de Cultura y Educación a los fines establecidos en el artículo 34 de la presente ley;
- b) Definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los estatutos y lo que prescribe la presente ley;
- c) Administrar sus bienes y recursos, conforme a sus estatutos y las leyes que regulan la materia;
- d) Crear carreras universitarias de grado y de postgrado;
- e) Formular y desarrollar planes de estudio, de investigación científica y de extensión y servicios a la comunidad incluyendo la enseñanza de la ética profesional;
- f) Otorgar grados académicos y títulos habilitantes conforme a las condiciones que se establecen en la presente ley;
- g) Impartir enseñanza, con los fines de experimentación, de innovación pedagógica o de práctica profesional docente, en los niveles preuniversitarios, debiendo continuar en funcionamiento los establecimientos existentes actualmente que reúnan dichas características;

- h) Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente;
- i) Designar y remover al personal;
- j) Establecer el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes, así como el régimen de equivalencias;
- k) Revalidar, sólo como atribución de las universidades nacionales, títulos extranjeros;
- l) Fijar el régimen de convivencia;
- m) Desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aplicación de los conocimientos;
- n) Mantener relaciones de carácter educativo, científico y cultural con instituciones del país y del extranjero;
- ñ) Reconocer oficialmente asociaciones de estudiantes, cumplidos que sean los requisitos que establezca la reglamentación, lo que conferirá a tales entidades personería jurídica.

**Artículo 30:** Las instituciones universitarias nacionales sólo pueden ser intervenidas por el Honorable Congreso de la Nación, o durante su receso y al referéndum del mismo, por el Poder Ejecutivo nacional por plazo determinado -no superior a los seis meses- y sólo por alguna de las siguientes causales:

- a) Conflicto insoluble dentro de la institución que haga imposible su normal funcionamiento;
- b) Grave alteración del orden público;
- c) Manifiesto incumplimiento de la presente ley.

La intervención nunca podrá menoscabar la autonomía académica.

**Artículo 31:** La fuerza pública no puede ingresar en las instituciones universitarias nacionales si no mediante orden escrita previa y fundada de juez competente o solicitud expresa de la autoridad universitaria legítimamente constituida.

**Artículo 32:** Contra las resoluciones definitivas de las instituciones universitarias nacionales, impugnadas con fundamento en la interpretación de las leyes de la Nación, los estatutos y demás normas internas, sólo podrá interponerse recurso de apelación ante la Cámara Federal de Apelaciones con competencia en el lugar donde tiene su sede principal la institución universitaria.

## CAPÍTULO 3

### DE LAS CONDICIONES PARA SU FUNCIONAMIENTO

#### SECCIÓN 1

##### REQUISITOS GENERALES

**Artículo 33:** Las instituciones universitarias deben promover la excelencia y asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente, la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como la convivencia pluralista de corrientes, teorías y líneas de investigación. Cuando se trate de instituciones universitarias privadas, dicho pluralismo se entenderá en un contexto de respeto a las cosmovisiones y valores expresamente declarados en sus estatutos.

**Artículo 34:** Los estatutos, así como sus modificaciones, entrarán en vigencia a partir de su publicación en el Boletín Oficial, debiendo ser comunicados al Ministerio de Cultura y

Educación a efectos de verificar su adecuación a la presente ley y ordenar, en su caso, dicha publicación. Si el Ministerio considerara que los mismos no se ajustan a la presente ley, deberá plantear sus observaciones dentro de los diez días a contar de la comunicación oficial ante la Cámara Federal de Apelaciones, la que decidirá en un plazo de veinte días, sin más trámite que una vista a la institución universitaria. Si el Ministerio no planteara observaciones en la forma indicada dentro del plazo establecido, los estatutos se considerarán aprobados y deberán ser publicados. Los estatutos deben prever explícitamente; su sede principal, los objetivos de la institución, su estructura organizativa, la integración y funciones de los distintos órganos de gobierno, así como el régimen de la docencia y de la investigación y pautas de Administración económico-financiera.

**Artículo 35:** Para ingresar como alumno a las instituciones universitarias sean estatales o privadas, deberá reunirse como mínimo la condición prevista en el artículo 7mo y cumplir con los demás requisitos del sistema de admisión que cada institución establezca.

**Artículo 36:** Los docentes de todas las categorías deberán poseer título universitario de igual o superior nivel a aquel en el cual ejercen la docencia, requisitos que sólo se podrá obviar con carácter estrictamente excepcional cuando se acrediten méritos sobresalientes. Quedan exceptuados de esta disposición los ayudantes-alumnos. Gradualmente se tenderá a que el título máximo sea una condición para acceder a la categoría de profesor universitario.

**Artículo 37:** Las instituciones universitarias garantizarán el perfeccionamiento de sus docentes, que deberán articularse con los requerimientos de la carrera académica, dicho perfeccionamiento no se limitará a la capacitación en el área científica o profesional específica y en los aspectos pedagógicos, sino que incluirá también el desarrollo de una adecuada formación interdisciplinaria.

**Artículo 38:** Las instituciones universitarias dictarán normas y establecerán acuerdos que faciliten la articulación y equivalencias entre carreras de una misma universidad o de instituciones universitarias distintas, conforme a las pautas que se refiere el artículo 8vo, inciso d).

**Artículo 39:** Para acceder a la formación de postgrado se requiere contar con título universitario de grado. Dicha formación se desarrollará exclusivamente en instituciones universitarias, y con las limitaciones previstas en el artículo 40 podrá también desarrollarse en centros de investigación e instituciones de formación profesional superior de reconocido nivel y jerarquía, que hayan suscripto convenios con las universidades a esos efectos. Las carreras de postgrado -sean de especialización, maestría o doctorado- deberán ser acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, o por entidades privadas que se constituyan con ese fin y que estén debidamente reconocidas por el Ministerio de Cultura y Educación.

## SECCIÓN 2

### RÉGIMEN DE TÍTULOS

**Artículo 40:** Corresponde exclusivamente a las instituciones universitarias otorgar el título de grado de licenciado y títulos profesionales equivalentes, así como los títulos de postgrado de magisterio y doctor.

**Artículo 41:** El reconocimiento oficial de los títulos que expidan las instituciones universitarias será otorgado por el ministerio de Cultura y Educación. Los títulos oficialmente reconocidos tendrán validez nacional.

**Artículo 42:** Los títulos con reconocimiento oficial certificarán la formación académica recibida y habilitarán para el ejercicio profesional respectivo en todo el territorio nacional, sin perjuicio del poder de policía sobre las profesiones que corresponde a las provincias. Los conocimientos y capacidades que tales títulos certifican, así como las actividades para las que tienen competencia sus poseedores, serán fijados y dados a conocer por las instituciones universitarias, debiendo los respectivos planes de estudio respetar la carga horaria mínima que para ello fije el Ministerio de Cultura y Educación, en acuerdo con el Consejo de Universidades.

**Artículo 43:** Cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, se requerirá que se respeten, además de la carga horaria a la que hace referencia el artículo anterior, los siguientes requisitos:

- a) Los planes de estudio deberán tener en cuenta los contenidos curriculares básicos y los criterios sobre intensidad de la formación práctica que establezca el Ministerio de Cultura y Educación, en acuerdo con el Consejo de Universidades;
- b) Las carreras respectivas deberán ser acreditadas periódicamente por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o por entidades privadas constituidas con ese fin debidamente reconocidas.

El Ministerio de Cultura y Educación determinará con criterio restrictivo, en acuerdo con el Consejo de Universidades, la nómina de tales títulos, así como las actividades profesionales reservadas exclusivamente para ellos.

### SECCIÓN 3

#### EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

**Artículo 44:** Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcará las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el artículo 45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público.

**Artículo 45:** Las entidades privadas que se constituyan con fines de evaluación y acreditación de instituciones universitarias, deberán contar con el reconocimiento del Ministerio de Cultura y Educación, previo dictamen de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

Los patrones y estándares para los procesos de acreditación, serán los que establezca el Ministerio previa consulta con el Consejo de Universidades.

**Artículo 46:** La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria es un organismo descentralizado, que funciona en jurisdicción del Ministerio de Cultura y Educación, y que tiene por funciones:

- a) Coordinar y llevar adelante la evaluación externa prevista en el artículo 44;

- b) Acreditar las carreras de grado a que se refiere el artículo 43, así como las carreras de postgrado, cualquiera sea el ámbito en que se desarrollen, conforme a los estándares que establezca el Ministerio de Cultura y Educación en consulta con el Consejo de Universidades;
- c) Pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad del proyecto institucional que se requiere para el Ministerio de Cultura y Educación autorice la puesta en marcha de una nueva institución universitaria nacional con la posterioridad a su creación o el reconocimiento de una institución universitaria provincial;
- d) Preparar los informes requeridos para otorgar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de las instituciones universitarias privadas, así como los informes en base a los cuales se evaluará el período de funcionamiento provisorio de dichas instituciones.

**Artículo 47:** La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria estará integrada por doce (12) miembros, designados por el Poder Ejecutivo nacional a propuesta de los siguientes organismo: tres (3) por el Consejo Interuniversitario Nacional, uno (1) por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas, uno (1) por la Academia Nacional de Educación, tres (3) por cada una de las Cámaras del Honorable Congreso Nacional, y uno (1) por el Ministerio de Cultura y Educación. Durará en sus funciones cuatro años, con sistema de renovación parcial. En todos los casos deberá tratarse de personalidades de reconocida jerarquía académica y científica. La Comisión contará con presupuesto propio.

## CAPÍTULO 4

### DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS NACIONALES

#### SECCIÓN 1

##### CREACIÓN Y BASES ORGANIZATIVAS

**Artículo 48:** Las instituciones universitarias nacionales son personas jurídicas de derecho público, que sólo pueden crearse por ley de la Nación, con previsión del crédito presupuestario correspondiente y en base a un estudio de factibilidad que avale la iniciativa. El cese de tales instituciones se hará también por ley. Tanto la creación como el cierre requerirán informe previo del Consejo Interuniversitario Nacional.

**Artículo 49:** Creada una institución universitaria, el Ministerio de Cultura y Educación designará un rector-organizador, con las atribuciones propias del cargo y las que normalmente corresponden al Consejo Superior. El rector-organizador conducirá el proceso de formulación del proyecto institucional y del proyecto de estatuto provisorio y los pondrá a consideración del Ministerio de Cultura y Educación, en el primer caso para su análisis y remisión a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, y en el segundo a los fines de su aprobación y su posterior publicación. Producido el informe de la Comisión, y adecuándose el proyecto de estatuto a las normas de la presente ley, procederá el Ministerio de Cultura y Educación a autorizar la puesta en marcha de la nueva institución, la que deberá quedar normalizada en un plazo no superior a los cuatro (4) años a partir de su creación.

**Artículo 50:** Cada institución dictará sobre regularidad en los estudios, que establezca el rendimiento académico mínimo exigible, debiendo preverse que los alumnos aprueben por lo menos dos (2) materias por año, salvo cuando el plan de estudio prevea menos de cuatro (4) asignaturas anuales, en cuyo caso deben aprobar una (1) como mínimo. En las universidades con más de cincuenta mil (50.000) estudiantes, el régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes será definido a nivel de cada facultad o unidad académica equivalente. \*\*\*

**Artículo 51:** El ingreso a la carrera académica universitaria se hará mediante concurso público y abierto de antecedentes y oposición, debiéndose asegurar la constitución de jurados integrados por profesores por concurso, o excepcionalmente por personas de idoneidad indiscutible aunque no reúnan esa condición, que garanticen la mayor imparcialidad y el máximo rigor académico. Con carácter excepcional, las universidades e institutos universitarios nacionales podrán contratar, al margen del régimen de concursos y sólo por tiempo determinado, a personalidades de reconocido prestigio y méritos académicos sobresalientes para que desarrollen cursos, seminarios o actividades similares. Podrán igualmente prever la designación temporaria de docentes interinos, cuando ello sea imprescindible y mientras se sustancia el correspondiente concurso. Los docentes designados por concurso deberán presentar un porcentaje no inferior al setenta por ciento (70%) de las respectivas plantas de cada institución universitaria.

## SECCIÓN 2

### ÓRGANOS DEL GOBIERNO

**Artículo 52:** Los estatutos de las instituciones universitarias nacionales deben prever sus órganos de gobierno, tanto colegiados como unipersonales, así como su composición y atribuciones. Los órganos colegiados tendrán básicamente funciones normativas generales, de definición de políticas y de control en sus respectivos ámbitos, en tanto los unipersonales tendrán funciones ejecutivas.

**Artículo 53:** Los órganos colegiados de gobierno estarán integrados de acuerdo a lo que determinen los estatutos de cada universidad, los que deberán asegurar:

- a) Que el claustro docente tenga la mayor representación relativa, que no podrá ser inferior al cincuenta por ciento (50%) de la totalidad de sus miembros;
- b) Que los representantes de los estudiantes sean alumnos regulares y tengan aprobado por lo menos el treinta por ciento (30%) del total de asignaturas de la carrera que cursan;
- c) Que el personal no docente tenga representación en dichos cuerpos con el alcance que determine cada institución;
- d) Que los graduados, en caso de ser incorporados a los cuerpos colegiados, puedan elegir y ser elegidos si no tienen relación de dependencia con la institución universitaria.

Los decanos o autoridades docentes equivalentes serán miembros natos del Consejo Superior u órgano que cumpla similares funciones. Podrá extenderse la misma consideración a los directores de carrera de carácter electivo que integren los cuerpos académicos, en las instituciones que por su estructura organizativa prevean dichos cargos.

**Artículo 54:** El rector o presidente, el vicerector o vicepresidente y los titulares de los demás órganos unipersonales de gobierno, durará en sus funciones tres (3) años como mínimo. El cargo de rector o presidente será de dedicación exclusiva y para acceder a él se requerirá ser o haber sido profesor por concurso de una universidad nacional.

**Artículo 55:** Los representantes de los docentes, que deberán haber accedido a sus cargos por concurso, serán elegidos por docentes que reúnan igual calidad. Los representantes estudiantiles serán elegidos por sus pares, siempre que estos tengan el rendimiento académico mínimo que establece el artículo 50.

**Artículo 56:** Los estatutos podrán prever la constitución de un Consejo Social, en el que estén representados los distintos sectores e intereses de la comunidad local, con la misión de cooperar con la institución universitaria en su articulación con el medio en que está inserta.



Podrá igualmente preverse que el Consejo Social esté representado en los órganos colegiados de la institución.

**Artículo 57:** Los estatutos preverán la constitución de un tribunal universitario, que tendrá por función sustanciar juicios académicos y entender en toda cuestión ético-disciplinaria en que estuviere involucrado personal docente. Estará integrado por profesores eméritos o consultas, o por profesores por concurso que tengan una antigüedad en la docencia universitaria de por lo menos diez (10) años.

### SECCIÓN 3

#### SOSTENIMIENTO Y RÉGIMEN ECONÓMICO-FINANCIERO

**Artículo 58:** Corresponde al Estado nacional asegurar el aporte financiero para el sostenimiento de las instituciones universitarias nacionales, que garantice su normal funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de sus fines. Para la distribución de ese aporte entre las mismas se tendrán especialmente en cuenta indicadores de eficiencia y equidad. En ningún caso podrá disminuirse el aporte del Tesoro nacional como contrapartida de la generación de recursos complementarios por parte de las instituciones universitarias nacionales.

**Artículo 59:** Las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico-financiera, la que ejercerán dentro del régimen de la ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional. En ese marco corresponde a dichas instituciones:

- a) Administrar su patrimonio y aprobar su presupuesto. Los recursos no utilizados al cierre de cada ejercicio, se transferirían automáticamente al siguiente;
- b) Fijar su régimen salarial y de administración de personal;
- c) Podrán dictar normas relativas a la generación de recursos adicionales a los aportes del Tesoro nacional, mediante la venta de bienes, productos, derechos o servicio, subsidios, contribuciones, herencias, derechos o tasas por los servicios que presten, así como todo otro recurso que pudiera corresponderles por cualquier título o actividad. Los recursos adicionales que provienen de contribuciones o tasas por los estudios de grado, deberán destinarse prioritariamente a becas, préstamos, subsidios o créditos u otro tipo de ayuda estudiantil y apoyo didáctico; estos recursos adicionales no podrán utilizarse para financiar gastos corrientes. Los sistemas de becas, préstamos u otro tipo de ayuda estarán fundamentalmente destinados adecuadamente a las exigencias académicas de la institución y que por razones económicas no pudieran acceder o continuar los estudios universitarios, de forma tal que nadie se vea imposibilitado por ese motivo de cursar tales estudios;
- d) Garantizar el normal desenvolvimiento de sus unidades asistenciales, asegurándoles el manejo descentralizado de los fondos que ellas generen, con acuerdo a las normas que dicten sus Consejos Superiores y a la legislación vigente;
- e) Constituir personas jurídicas de derecho público o privado, o participar en ellas, no requiriéndose adoptar una forma jurídica diferente para acceder a los beneficios de la ley 23.877;
- f) Aplicar el régimen general de contrataciones, de responsabilidad patrimonial y de gestión de bienes reales, con las excepciones que establezca la reglamentación.

El rector y los miembros del Consejo Superior de las instituciones universitarias nacionales serán responsables de su administración según su participación, debiendo responder en los términos y con los alcances previstos en los artículos 130 y 131 de la ley 24.156. En ningún

caso el Estado nacional responderá por las obligaciones asumidas por las instituciones universitarias que importen un perjuicio para el Tesoro nacional.

**Artículo 60:** Las instituciones universitarias nacionales podrán promover la constitución de fundaciones, sociedades u otras formas de asociación civil, destinada a apoyar su labor, a facilitar las relaciones con el medio, a dar respuesta a sus necesidades y a promover las condiciones necesarias para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

**Artículo 61:** El Congreso Nacional debe disponer de la partida presupuestaria anual correspondiente al nivel de educación superior, de un porcentaje que será destinado a becas y subsidios en ese nivel.

## CAPÍTULO 5

### DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PRIVADAS

**Artículo 62:** Las instituciones universitarias privadas deberán constituirse sin fines de lucro, obteniendo personería jurídica como asociación civil o fundación. Las mismas serán autorizadas por decreto del Poder Ejecutivo nacional, que admitirá su funcionamiento provisorio por un lapso de seis (6) años, previo informe favorable de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, y con expresa indicación de las carreras, grados y títulos que la institución puede ofrecer y expedir.

**Artículo 63:** El informe de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria a que se refiere el artículo anterior, se fundamentará en la consideración de los siguientes criterios:

- a) La responsabilidad moral, financiera y económica de los integrantes de las asociaciones o fundaciones;
- b) La viabilidad y consistencia del proyecto institucional y académico, así como su adecuación a los principios y normas de la presente ley;
- c) El nivel académico del cuerpo de profesores con el que se contará inicialmente, su trayectoria en investigación científica y en docencia universitaria;
- d) La calidad y actualización de los planes de enseñanza e investigación propuestos;
- e) Los medios económicos, el equipamiento y la infraestructura de que efectivamente se disponga para posibilitar el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación y extensión;
- f) Su vinculación internacional y la posibilidad de concretar acuerdos y convenios con otros centros universitarios del mundo.

**Artículo 64:** Durante el lapso de funcionamiento provisorio:

- a) El Ministerio de Cultura y Educación hará un seguimiento de la nueva institución a fin de evaluar, en base a informes de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, su nivel académico y el grado de cumplimiento de sus objetivos y planes de acción;
- b) Toda modificación de los estatutos, creación de nuevas carreras, cambio de planes de estudio o modificación de los mismos, requerir autorización del citado Ministerio;
- c) En todo documento oficial o publicidad que realicen, las instituciones deberán dejar constancia expresa del carácter precario de la autorización con que operan.

El incumplimiento de las exigencias previstas en los incisos b) y c), dar lugar a la aplicación de sanciones conforme lo establezca la reglamentación de la presente ley, la que podrá llegar al retiro de la autorización provisoria concebida.

**Artículo 65:** Cumplido el lapso de seis (6) años de funcionamiento provisorio, contados a partir de la autorización correspondiente, el establecimiento podrá solicitar el reconocimiento definitivo para operar como institución universitaria privada, el que se otorgará por decreto del Poder Ejecutivo nacional, previo informe favorable de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

El Ministerio de Cultura y Educación fiscalizará el funcionamiento de dichas instituciones con el objeto de verificar si cumplen las condiciones bajo las cuales estén autorizadas a funcionar. Su incumplimiento dará lugar a la aplicación de sanciones conforme lo establezca la reglamentación de la presente ley, la que podrá llegar hasta la clausura definitiva.

**Artículo 66:** El Estado nacional podrá acordar a las instituciones con reconocimiento definitivo que lo soliciten, apoyo económico para el desarrollo de proyectos de investigación que se generen en las mismas, sujeto ello a los mecanismos de evaluación y a los criterios de elegibilidad que rijan para todo el sistema.

**Artículo 67:** Las resoluciones denegatorias del reconocimiento definitivo, así como aquellas que dispongan su retiro o el de la autorización provisoria, serán recurribles ante la Cámara Federal correspondiente a la jurisdicción de la institución de que se trate, dentro de los quince (15) días hábiles de notificada la decisión que se recurre.

**Artículo 68:** Los establecimientos privados cuya creación no hubiere sido autorizada conforme a las normas legales pertinentes no podrán usar denominaciones ni expedir diplomas, títulos o grados de carácter universitario. La violación de esta norma dará lugar a la aplicación de sanciones conforme lo establezca la reglamentación de la presente ley, la que podrá llegar a la clausura inmediata y definitiva de la entidad y a la inhabilitación de los responsables para ejercer la docencia, así como para desempeñar la función pública o integrar órganos de gobierno de asociaciones civiles dedicadas a la educación superior.

## CAPÍTULO 6

### DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PROVINCIALES

**Artículo 69:** Los títulos y grados otorgados por las instituciones universitarias provinciales tendrán los efectos legales en la presente ley, en particular los establecidos en los artículos 41 y 42, cuando tales instituciones:

- a) Hayan obtenido el correspondiente reconocimiento del Poder Ejecutivo nacional, el que podrá otorgarse previo informe de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, siguiendo las pautas previstas en el artículo 63;
- b) Se ajusten a las normas de los capítulos 1,2,3 y 4 del presente título, en tanto su aplicación a estas instituciones no vulnere las autonomías provinciales y conforme a las especificaciones que establezca la reglamentación.

## CAPÍTULO 7

### DEL GOBIERNO Y COORDINACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

**Artículo 70:** Corresponde al Ministerio de Cultura y Educación la formulación de las políticas generales en materia universitaria, asegurando la participación de los órganos de coordinación

y consulta previsto en la presente ley y respetando el régimen de autonomía establecido para las instituciones universitarias.

**Artículo 71:** Serán órganos de coordinación y consulta del sistema universitario, en sus respectivos ámbitos, el Consejo de Universidades, el Consejo Interuniversitario Nacional, el Consejo de Rectores de Universidades Privadas y los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior.

**Artículo 72:** El Consejo de Universidades será presidido por el Ministerio de Cultura y Educación, o por quien este designe con categoría no inferior a Secretario, y estará integrado por el Comité Ejecutivo del Consejo Interuniversitario Nacional, por la Comisión Directiva del Consejo de Rectores de Universidades Privadas, por un representante de cada Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior -que deberá ser rector de una institución universitaria- y por un representante del Consejo Federal de Cultura y Educación. Serán sus funciones:

- a) Proponer la definición de políticas y estrategias de desarrollo universitario, promover la cooperación entre las instituciones universitarias, así como la adopción de pautas para la coordinación del sistema universitario;
- b) Pronunciarse en aquellos asuntos sobre los cuales se requiere su intervención conforme a la presente ley;
- c) Acordar con el Consejo Federal de Cultura y Educación criterios y pautas para la articulación entre las instituciones educativas de nivel superior;
- d) Expedirse sobre otros asuntos que se les remita en consulta por la vía correspondiente;

**Artículo 73:** El Consejo Interuniversitario Nacional estará integrado por los rectores o presidentes de las instituciones universitarias nacionales y provinciales reconocidas por la Nación, que estén definitivamente organizadas, y el Consejo de Rectores de Universidades Privadas estará integrado por los rectores o presidentes de las instituciones universitarias privadas. Dichos consejos tendrán por funciones:

- a) Coordinar los planes y actividades en materia académica, de investigación científica y de extensión entre las instituciones universitarias de sus respectivos ámbitos;
- b) Ser órganos de consulta en las materias y cuestiones que prevé la presente ley;
- c) Participar en el Consejo de Universidades. Cada Consejo se dará su propio reglamento conforme al cual regulará su funcionamiento interno.

## TÍTULO V

### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y TRANSITORIAS

**Artículo 74:** La presente Ley autoriza la creación y el funcionamiento de otras modalidades de organización universitaria previstas en el artículo 24 de la ley 24.195 que respondan a modelos diferenciados de diseño de organización institucional y de metodología pedagógica, previa evaluación de su factibilidad y de la calidad de su oferta académica, sujeto todo ello a la reglamentación que oportunamente dicte el Poder Ejecutivo nacional. Dichas instituciones, que tendrán por principal finalidad favorecer el desarrollo de la educación superior mediante una oferta diversificada pero de nivel equivalente a la del resto de las universidades, serán creadas o autorizadas según corresponda conforme a las previsiones de los artículos 48 y 62 de la presente ley y serán sometidas al régimen de títulos y de evaluación establecido en ella.

**Artículo 75:** Las instituciones universitarias reguladas de conformidad con la presente ley, podrán ser eximidas parcial o totalmente de impuestos y contribuciones provisionales de carácter nacional, mediante decreto del Poder Ejecutivo nacional.

**Artículo 76:** Cuando una carrera que requiera acreditación no la obtuviese, por no reunir los requisitos y estándares mínimos previamente establecidos, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria podrá recomendar que se suspenda la inscripción de nuevos alumnos en la misma, hasta que se subsanen las deficiencias encontradas, debiéndose resguardar los derechos de los alumnos ya inscriptos que se encontraren cursando dicha carrera.

**Artículo 77:** Las instituciones constituidas conforme al régimen del artículo 16 de la ley 17.778 que quedan por esta ley categorizadas como institutos universitarios, establecerán su sistema de gobierno conforme a sus propios regímenes institucionales, no siéndoles de aplicación las normas sobre autonomía y sobre gobierno de las instituciones universitarias nacionales que prevé la presente ley.

**Artículo 78:** Las instituciones universitarias nacionales deberán adecuar sus plantas docentes de acuerdo a lo previsto en el segundo párrafo del artículo 51 de la presente ley dentro del plazo de tres (3) años contados a partir de la promulgación de esta y hasta diez (10) años para las creadas a partir del 10 de diciembre de 1983. En estos casos, los docentes interinos con más de dos (2) años de antigüedad continuados podrán ejercer los derechos consagrados en el artículo 55 de la presente ley.

**Artículo 79:** Las instituciones universitarias nacionales adecuarán sus estatutos a las disposiciones de la presente ley, dentro del plazo de ciento ochenta (180) días contados a partir de la promulgación de ésta.

**Artículo 80:** Los titulares de los órganos colegiados y unipersonales de gobierno de las instituciones universitarias nacionales, elegidos de acuerdo a los estatutos vigentes al momento de la sanción de la presente ley, continuará en sus cargos hasta la finalización de sus respectivos mandatos. Sin perjuicio de ello, las autoridades universitarias adecuarán la integración de sus órganos colegiados de gobierno, a fin de que se respete la proporción establecida en el artículo 53, inciso a), en un plazo de ciento ochenta (180) días contados a partir de la fecha de publicación de los nuevos estatutos, los que deberán contemplar normas que faciliten la transición.

**Artículo 81:** Las instituciones universitarias que al presente ostenten el nombre de universidades, por haber sido creadas o autorizadas con esa denominación, y que por sus características deban encuadrarse en lo que por esta ley se denomina institutos universitarios, tendrán un plazo de un (1) año contado a partir de la promulgación de la presente para solicitar la nueva categorización.

**Artículo 82:** La Universidad Tecnológica Nacional, en razón de su significancia en la vida universitaria del país, conservará su denominación y categoría institucional actual.

**Artículo 83:** Los centros de investigación e instituciones de formación profesional superior que no sean universitarios y que a la fecha desarrollen actividades de postgrado, tendrán un plazo de dos (2) años para adecuarse a la nueva legislación. Durante ese período estarán no obstante sometidos a la fiscalización del Ministerio de Cultura y Educación y al régimen de acreditación previsto en el artículo 39 de la presente ley.

**Artículo 84:** El Poder Ejecutivo nacional no podrá implementar la organización de nuevas instituciones universitarias nacionales, ni disponer la autorización provisoria o el reconocimiento definitivo de instituciones universitarias privadas, hasta tanto se constituya el

órgano de evaluación y acreditación que debe pronunciarse sobre el particular, previsto en la presente ley.

**Artículo 85:** Sustitúyese el inciso 11 del artículo 21 de la Ley de Ministerios (t.o. 1992) por el siguiente transcripto: Entender en la habilitación de títulos profesionales con validez nacional.

**Artículo 86:** Modifícanse los siguientes artículos de la ley 24.195:

- a) Artículo 10, inciso e), y artículos 25 y 26, donde dice: "cuaternaria", dir: "de postrado".
- b) Artículo 54: donde dice "un representante del Consejo Interuniversitario Nacional", dir: "y tres representantes del Consejo de Universidades".
- c) Artículo 57: inciso a), donde dice: "y el representante del Consejo Interuniversitario Nacional", dir: "y los representantes del Consejo de Universidades".
- d) Artículo 58: inciso a), donde dice: "y el Consejo Interuniversitario Nacional", dir: "y el Consejo de Universidades".

**Artículo 87:** Deróganse las leyes 17.604, 17.778, 23.068 y 23.569, así como toda otra disposición que se oponga a la presente.

**Artículo 88:** Todas las normas que examinen de impuestos, tasas y contribuciones a las universidades nacionales al momento de la promulgación de la presente Ley, continuarán vigentes.

**Artículo 89:** Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Decreto 268/95 Buenos Aires, 7/8/95

VISTO el Proyecto de Ley Nro. 24.521 sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACIÓN el 20 de julio de 1995, y

CONSIDERANDO:

Que el inciso e) del artículo 29 del mencionado Proyecto de Ley se establece, como una de las atribuciones de las Instituciones Universitarias, la de "formular y desarrollar planes de estudio, de investigación científica y de extensión y servicios a la comunidad incluyendo la enseñanza de la ética profesional como materia autónoma".

Que la ética profesional constituye un aspecto fundamental que debe estar presente en todo programa de estudio y en cada una de sus asignaturas, por lo que no resulta conveniente se imponga como materia autónoma.

Que el artículo 61 del Proyecto de Ley, al atribuir al HONORABLE CONGRESO DE LA NACIÓN la facultad de otorgar las becas que en el se prevén, avanza sobre atribuciones que por sus características corresponden a los organismos pertinentes del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN y a las Universidades.

Que tales aspectos pueden ser observados sin que ello altere el espíritu ni la unidad del Proyecto de Ley sancionado por el HONORABLE CONGRESO DE LA NACIÓN.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 80 de la Constitución Nacional. Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA

EN ACUERDO GENERAL DE MINISTROS

DECRETA:

Artículo 1ero: Obsérvese en el artículo 29, inciso e) del Proyecto de Ley registrado bajo el Nro. 24.521, la frase que dice "como materia autónoma".

Artículo 2do: Obsérvese en el artículo 61 del Proyecto de Ley registrado bajo el Nro. 24.521, la frase que dice: "otorgables por el Congreso de la Nación y ejecutables en base a lo dispuesto por el artículo 75, inciso 19 de la Constitución Nacional, por parte del Tesoro de la Nación".

Artículo 3ero: Con la salvedad establecida en los artículos precedentes, cúmplase, promulgase y téngase por Ley de la Nación el Proyecto de Ley registrado bajo el Nro. 24.521.

Artículo 4to: D,se cuenta al HONORABLE CONGRESO DE LA NACION a los efectos previstos en el artículo 99 inciso 3 de la Constitución Nacional.

Artículo 5to: Comuníquese, publíquese dése a la Dirección Nacional de Registro Oficial y archívese.- MENEM.- Eduardo Bauza.- Domingo F. Cavallo. - Guido Di Tella. - José A. Caro Figueroa. - Alberto J. Mazza. - Rodolfo C. Barra.- Oscar H. Camilión.- Jorge A. Rodríguez.- Carlos V. Corach.-

\* El texto de la Ley 24.521, reproducido en las páginas que anteceden, tienen en cuenta la presente observación.



## Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas

La Plata, 1 de diciembre de 2006.

### COMISION 2:

Participaron representantes de 10 universidades: La Plata, Tucumán, Jujuy, Litoral, San Luís, Noroeste de Buenos Aires, General Sarmiento, Centro de Buenos Aires, Catamarca, Mar del Plata y San Martín.

*(ver lista abajo)*

Luego de hacer una necesaria **presentación** de cada uno de los participantes (con distintos perfiles profesionales y roles institucionales), donde se explicitaron de manera sintética las principales actividades de comunicación que se desarrollaban en cada Universidad así como la estructura de funcionamiento, se inició el debate e intercambio de ideas en torno a los ejes planteados.

En primer lugar, se describieron distintas situaciones en cuanto a la **relación universidad-medios de comunicación**. Se destacó la importancia de la generación de informaciones atractivas a la lógica mediática así como del desarrollo de producción periodística propia. En varias ciudades, se manifestó una buena relación con los medios, en especial una buena predisposición a publicar los comunicados institucionales aunque ello no siempre signifique interés o preocupación genuina por los temas universitarios. Si bien esta situación garantiza la difusión del discurso institucional, dificulta la creación de una mirada externa y crítica a la institución, y un real involucramiento de los temas universitarios en la agenda periodística.

En segundo lugar, se coincidió en subrayar que la relación con los medios debe analizarse en función de las políticas institucionales que se definan para ello y del tipo de posicionamiento público que la Universidad. Y en tal sentido, es importante analizar cuál es la relación entre **comunicación y gestión**.

En este sentido, se destacó que la diversidad de situaciones existentes en relación con el lugar que las áreas de comunicación ocupan en la estructura institucional (organigrama) da cuenta de las diferencias de valoración y/o reconocimiento de estas áreas. Hay una tendencia a considerar a la comunicación como parte de la extensión, perdiendo de vista su especificidad en términos institucionales. O bien, a restringir su alcance a la tradicional prensa o a la difusión de las actividades del rector. En todo caso, el análisis de los organigramas permite contemplar la real dimensión que se otorga a la comunicación. Se consideró que, por las características, la comunicación no debe tener estructuras compartimentadas sino que debe ser transversal a todas las áreas.





Además, se coincidió en subrayar la necesidad de considerar a la comunicación como una misión sustantiva de las universidades. En tanto que instituciones públicas, tienen el deber de comunicar y compartir con la comunidad sus desarrollos académicos y científicos así como de rendir cuentas de sus realizaciones y su gestión como organismos del Estado.

También se subrayó la estrecha relación que existe entre la comunicación y la política institucional de la universidad. No puede pensarse la comunicación de manera aislada de la proyección institucional (en el caso que existan planes de desarrollo, estos marcan claramente las tendencias y políticas de la universidad, y también las de la comunicación universitaria) ni tampoco puede desarrollarse sin un real respaldo político-institucional.

En cuanto a los modelos de gestión, hubo coincidencia en señalar que no hay un modelo ideal sino situaciones particulares y que es sumamente importante jerarquizar la **planificación** (y el diagnóstico adecuado) para concretar propuestas de comunicación pertinentes a cada institución. Además, se señaló que éstas están muy relacionadas con el tipo y la dimensión de cada universidad.

Por otra parte, también cabe señalar que los cambios en el rol de la comunicación están muy vinculados con los cambios en su conceptualización así como con el desarrollo de los campos profesionales específicos (periodismo, comunicación, diseño, etc.).

En términos generales, y más allá de las particularidades de cada caso, se coincidió en que las universidades deben promover una **imagen** integrada de sus acciones y superar la fragmentación comunicacional con vistas a potenciar su presencia en el medio. Y que la pretensión de una mayor visibilidad es importante siempre que se tenga en cuenta que además de una mayor difusión también implica mayor exposición pública (y por tanto, mayor exposición a demandas).

Finalmente, se debatió en relación a la tensión que existe en la comunicación universitaria: por un lado, su estrecha relación con la gestión política y por otro la necesidad de institucionalizar algunos proyectos comunicacionales que deberían trascender las gestiones puntuales y lograr alguna independencia. Se coincidió que ello está asociado a la madurez institucional de cada caso.

En relación con **acuerdos o recomendaciones**:

- 1) Promover una mayor valorización y jerarquización de las áreas de comunicación en las universidades



- 2) Contemplar un mayor reconocimiento de las competencias profesionales específicas de la comunicación así como su necesaria mirada interdisciplinaria
- 3) Asegurar la visión pluralista en las comunicaciones universitarias (la universidad como creación colectiva)
- 4) Promover la institucionalización de propuestas comunicacionales así como su desarrollo propio
- 5) Incorporar a los planes de comunicación la diversidad de herramientas, tecnologías y acciones que ella implica
- 6) Reconocer la comunicación como una función sustantiva de las universidades públicas

*Relatora: Andrea Valsagna*

*Coordinadora: Betina Rolfi*

#### **Listado de participantes:**

**UN La Plata:** Paola Castellani, Juan Diego Farello, Jorge H. Gismondi, Silvia Garrido, Betina Rolfi

**UN Tucumán:** Eduardo Battig (dirección de comunicación)

**UN Jujuy:** Marcelo Brunet (alumno del Doctorado)

**UN Litoral:** Andrea Valsagna y Gabriela Macagno

**UN San Luís:** Enrique Silvage Orozco y Melisa Furlong

**UN Mar del Plata:** Jorge Gayol

**UN Catamarca:** María Antonieta Fernández y Viviana Varela

**UN Noroeste Buenos Aires:** Ana Leticia Sagastume

**UN Gral. Sarmiento:** Ma. Brenda Liener

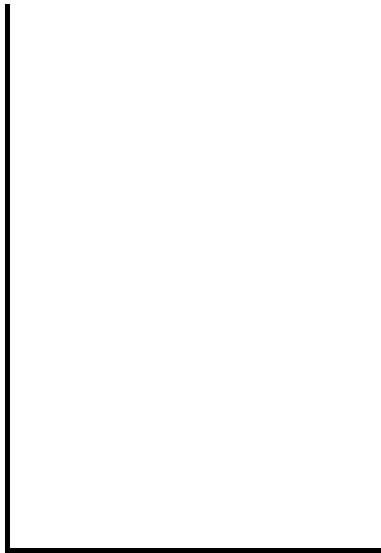
**UN Centro de la Provincia de Buenos Aires:** Julio Varela

**UN San Martín:** Jorge Iraqui e Ivón Delgado

**CUADRO DE SITUACION MAYO 2008**

Solicitado viernes 5 de mayo

EUA	PORTUGAL	ESPAÑA	A.LATINA ISLAS PEQUEÑOS PAISES
Total de Universidades Consultadas <b>1.610</b> Con Plan <b>236</b> Extensiones <b>319</b> Con Plan <b>69</b> Sin respuesta <b>1.032</b> <b>Total U + E 1929</b>	<p align="center"><b>SIN TRABAJAR</b></p> Total Universidades + Ext. NO responde SIN acceso	Total Universidades <b>80</b> Con Plan <b>24</b> NO responde <b>56</b> SIN acceso	total Universidades <b>1208</b> Con Plan <b>175</b> NO responde SIN acceso <b>1033</b>
			<p><b>BRASIL</b></p> <p><b>TOTAL GENERAL: Universidades + Ext.= 450</b></p> <p><b>Con Plan : 41</b>                      Estatales con Plan 32                      Privadas con Plan 9  <b>Sin respuesta 409</b></p>
			<p><b>CHILE</b></p> <p><b>TOTAL DE UNIVERSIDADES 71</b>  <b>CON PLAN 26</b>  <b>SIN RESPUESTAS 45</b></p> <p>CHILE : Estatales 29                      Estatales con Plan 23                      Sin respuesta: 6</p> <p>CHILE:Privadas 42                      Privadas con Plan 3                      Sin respuesta: 39</p>
			<p><b>ARGENTINA</b></p> <p>ARGENTINA : Estatales 43                      ARGENTINA:Privadas 48                      Estatales con Plan 20                      Privadas con Plan 0</p>



<b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 91 CON PLAN 20 Sin respuesta 71</b>
<b>URUGUAY</b>  URUGUAY total consultadas: 11 Con Plan 3 Sin Plan 8
<b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 11 CON PLAN 3 Sin respuesta 8</b>
<b>PARAGUAY</b>  PARAGUAY total consultadas: 9 Con Plan 1 Sin Plan 8
<b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 9 CON PLAN 1 Sin respuesta 8</b>
<b>COLOMBIA</b>  COLOMBIA total consultadas: 94 Con Plan 25 Sin Plan 69
<b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 94 CON PLAN 25 Sin respuesta 69</b>
<b>PUERTO RICO</b>  PUERTO RICO CONSULTADAS: 24 Con Plan 4 Sin Plan 20
<b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 24 CON PLAN 4 Sin respuesta 20</b>
<b>COSTA RICA</b>  COSTA RICA CONSULTADAS: 33 Con Plan : 0

<p>Sin Plan : 33</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 33</b></p> <p><b>CON PLAN 0</b></p> <p><b>Sin respuesta 33</b></p>
<p><b>ECUADOR</b></p> <p>ECUADOR</p> <p>Con Plan 4</p> <p>Sin Plan 30</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 34</b></p> <p><b>CON PLAN 4</b></p> <p><b>Sin respuesta 30</b></p>
<p><b>EL SALVADOR</b></p> <p>EL SALVADOR</p> <p>Con Plan 0</p> <p>Sin Plan 19</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 19</b></p> <p><b>CON PLAN 0</b></p> <p><b>Sin respuesta 19</b></p>
<p><b>GUATEMALA</b></p> <p>GUATEMALACOSTA RICA CONSULTADAS: 10</p> <p>Con Plan 1</p> <p>Sin Plan 9</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 10</b></p> <p><b>CON PLAN 1</b></p> <p><b>Sin respuesta 9</b></p>
<p><b>HONDURAS</b></p> <p>HONDURAS CONSULTADAS 7</p> <p>Con Plan 0</p> <p>Sin Plan 7</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 7</b></p> <p><b>CON PLAN 0</b></p> <p><b>Sin respuesta 7</b></p>
<p><b>MEXICO</b></p> <p>MEXICO CONSULTADAS: 157</p>

<p>Con Plan 25 Sin Plan 132</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 157</b> <b>CON PLAN 25</b> <b>Sin respuesta 132</b></p>
<p><b>PERU</b></p> <p>PERU CONSULTADAS: 55 Con Plan 14 Sin Plan 41</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 55</b> <b>CON PLAN 14</b> <b>Sin respuesta 41</b></p>
<p><b>PANAMA</b></p> <p>PANAMA CONSULTADAS:15 Con Plan 0 Sin Plan 15</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 15</b> <b>CON PLAN 0</b> <b>Sin respuesta 15</b></p>
<p><b>NICARAGUA</b></p> <p>NICARAGUA CONSULTADAS: 13 Con Plan 0 Sin Plan 13</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 13</b> <b>CON PLAN 0</b> <b>Sin respuesta 13</b></p>
<p><b>REP.DOMINICANA</b></p> <p>REP.DOMINICANA: 21 Con Plan 1 Sin Plan 20</p> <p><b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 21</b> <b>CON PLAN 1</b> <b>Sin respuesta 20</b></p>
<p><b>VENEZUELA</b></p>

<p>VENEZUELA: 35  Con Plan 7  Sin Plan 28  <b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 35</b>  <b>CON PLAN 7</b>  Sin respuesta 28</p>
<p><b>BOLIVIA</b></p> <p>BOLIVIA 23  Con Plan 2  Sin Plan 21  <b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 23</b>  <b>CON PLAN 2</b>  Sin respuesta 21</p>
<p><b>CUBA</b></p> <p>CUBA: 13  Con Plan 0  Sin Plan 13  <b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 13</b>  <b>CON PLAN 0</b>  Sin respuesta 13</p>
<p><b>HAITI</b></p> <p>HAITI: 3  Con Plan 0  Sin Plan 3  <b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 3</b>  <b>CON PLAN 0</b>  Sin respuesta 3</p>
<p><b>SURINAME</b></p> <p>SURINAME 1  Con Plan 0  Sin Plan 1  <b>TOTAL GENERAL CONSULTADAS 1</b>  <b>CON PLAN 0</b>  Sin respuesta 1</p>
<p><b>GUYANA FRANCESA: 1</b></p>

GUYANA FRANCESA: 1

Con Plan 1

Sin Plan 0

**TOTAL GENERAL CONSULTADAS 1**

**CON PLAN 1**

**Sin respuesta 0**

**BELICE**

BELICE: 3

Con Plan 0

Sin Plan 3

**TOTAL GENERAL CONSULTADAS 3**

**CON PLAN 0**

**Sin respuesta 3**

**JAMAICA**

JAMAICA: 3

Con Plan 0

Sin Plan 3

**TOTAL GENERAL CONSULTADAS 3**

**CON PLAN 0**

**Sin respuesta3**

**ISLAS**

ISLAS: 9

Cant. Universidades: 12

Con Plan 0

Sin Plan 12

**TOTAL GENERAL CONSULTADAS 12**

**CON PLAN 0**

**Sin respuesta 12**

**total Universidades 1208**

**Con Plan 175**

**NO responde**



SIN acceso 1033

CUADRO DE SITUACION MAYO 2008  
solicitado miércoles 30 de abril

EUA	MEXICO	CENTRAL E ISLAS	AMERICA DEL SUR
Total de Universidades 1.268	Total de Unive 157	Total de Universidad 178	Total de Universidades 881
Relevadas 1.111	Relevadas 136	Relevadas 144	Relevadas 769
			Pùblicas 167
			Privadas 383
			Desconocidas 219

UNIVERSIDADES AMERICANAS (America del Sur y Central) : Chile, Uruguay, Paraguay,Brasil,Bolivia,Colombia,Mexico,Peru,Puerto Rico,Venezuela,Ecuador

<b>CODIGOS DE LA PLANILLA</b>	
Universidad perteniente al MERCOSUR	
SI, Tiene Plan Estrategico y tenemos todos los datos	
NO	confirmado por la Universidad
Se envió mail con pedido de datos	"espera de respuesta"
no abre la web	BUSCAR OTRO MEDIO
INTENTO TELEFONICO "FALLIDO, no es el numero y no tenemos otros"	
Hablamos telefonicamente, a la espera del envío de datos	

<b>PORCENTAJES</b>
Total de Universidades
Estatales con Plan 0 %
Estatales sin Plan 0%
Privadas con Plan 0 %
Privadas sin Plan 0%

UNIVERSIDADES DE AMERICA						
UNIVERSIDAD	UBICACION GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTROS CONTACTOS	
<b>CHILE-UNIVERSIDADES ESTATALES</b>						
Universidad de Chile	Chile	SI	PLAN MEJORAMIENTO	<a href="http://www.uchile.cl/uchile.portal?nfpb=true&amp;pageLabel=conUrl&amp;url=4689">http://www.uchile.cl/uchile.portal?nfpb=true&amp;pageLabel=conUrl&amp;url=4689</a>	<a href="http://www.mecesup.uchile.cl/proyectos/uch9901uch9901c.html">http://www.mecesup.uchile.cl/proyectos/uch9901uch9901c.html</a>	
Universidad Arturo Prat	Chile	SI	3 periodos del 2000al 2010	<a href="http://www.unap.cl">www.unap.cl</a>	<a href="http://www.unap.cl/p4_unap/site/artic/20031022/pags/20031022134349.html">http://www.unap.cl/p4_unap/site/artic/20031022/pags/20031022134349.html</a>	
Universidad de Magallanes	Chile - Punta Arenas	SI	no figura año	<a href="http://www.umag.co.cl">www.umag.co.cl</a>	<a href="http://www.umag.cl/antecedentes/Plan_estrategico.pdf">http://www.umag.cl/antecedentes/Plan_estrategico.pdf</a>	
Universidad de la Frontera	Chile	SI	2006-2010	<a href="http://www.umce.cl/universidad/pei.html">http://www.umce.cl/universidad/pei.html</a>	<a href="http://www.umce.cl/universidad/pei.html">http://www.umce.cl/universidad/pei.html</a>	
Universidad de Antofagasta	Chile - Antofagasta	SI	2003-2008	<a href="http://www.uantof.cl/fac_salud/archivos/archivo1.doc">http://www.uantof.cl/fac_salud/archivos/archivo1.doc</a>	<a href="http://www.uantof.cl/fac_salud/archivos/archivo1.doc">http://www.uantof.cl/fac_salud/archivos/archivo1.doc</a>	
La Universidad Pedagógica de Chile	Chile- Santiago	SI		<a href="http://www2.udec.cl/rsu/plan_estrategico.php">http://www2.udec.cl/rsu/plan_estrategico.php</a>	<a href="http://www.ufro.cl/ufo/plan_4.php">http://www.ufro.cl/ufo/plan_4.php</a>	<a href="http://www.ufro.cl/ufo/plan.php">http://www.ufro.cl/ufo/plan.php</a>
Universidad de Concepción	Chile-	SI	2003-2006	<a href="http://www2.udec.cl/rsu/plan_estrategico.php">http://www2.udec.cl/rsu/plan_estrategico.php</a>		
Pontificia Universidad Católica	Chile-Santiago	SI	2000-2005	<a href="http://www.uc.cl/autoidades/rectoria/plan2000-2005/des1.html">http://www.uc.cl/autoidades/rectoria/plan2000-2005/des1.html</a>		
Universidad del Bio-Bio	Chile	SI	2000-2004	<a href="http://146.83.195.11/~planif/pgsql/Documentos_PGDU/PGDU_UBB_2000_2004.pdf">http://146.83.195.11/~planif/pgsql/Documentos_PGDU/PGDU_UBB_2000_2004.pdf</a>		
Universidad Metropolitana de cs.de la Educ	Chile	SI	2000-2010	<a href="http://www.umce.cl/linea/noticias/20060713_plan_estrategico.htm">http://www.umce.cl/linea/noticias/20060713_plan_estrategico.htm</a>		
PROYECTO UNIVERSIDAD varias Univ.	Chile-Santiago	SI	2003	<a href="http://www.construyepais.cl/documentos/informe%20Proyecto%20UCP%20Quinta%20Etapa%20(final%2021.07.03).doc.doc">http://www.construyepais.cl/documentos/informe%20Proyecto%20UCP%20Quinta%20Etapa%20(final%2021.07.03).doc.doc</a>		
Universidad de Tarapaca	Chile-Arica	SI	2006-2010	<a href="http://www.quepu.uta.cl/">http://www.quepu.uta.cl/</a>		
Pontificia Univ. Cat.de Valparaíso	Chile	SI	hacia el 2010	<a href="http://www.planestrategico.ucv.cl/">http://www.planestrategico.ucv.cl/</a>	<a href="http://www.planestrategico.ucv.cl/">http://www.planestrategico.ucv.cl/</a>	
Universidad ARCIS Patagonia	Chile-Chiloé	NO		<a href="http://www.uapa.cl/hms/bienvenida/bienvenida.htm">http://www.uapa.cl/hms/bienvenida/bienvenida.htm</a>		
Universidad Alberto Hurtado	Chile-Univ.Jesuita	NO		<a href="http://www.uahurtado.cl/2005/">http://www.uahurtado.cl/2005/</a>		
Universidad de Los Lagos	Chile-	SI	no lo encontro	<a href="http://www.ulagos.cl/">http://www.ulagos.cl/</a>	<a href="http://tronador.ulagos.cl/vacademica/vision.htm">http://tronador.ulagos.cl/vacademica/vision.htm</a>	<a href="mailto:arsena@ulagos.cl">arsena@ulagos.cl</a>
Universidad de Playa ancha de Cs. de la Ed	Chile-Valparaíso	SI	SON 2.98 AL 2008	<a href="http://www.upla.cl/planesstrategico/index.htm">http://www.upla.cl/planesstrategico/index.htm</a>		
Universidad Católica del Maule	Chile-TALCA	SI	2004-2008	<a href="http://www.ucm.cl/pde/">http://www.ucm.cl/pde/</a>		
Universidad Austral de Chile	Chile	SI	1° Plan 1998	<a href="http://www.usch.cl/organizacion/vicerectoria/academica/oficina/autoevaluacion/">http://www.usch.cl/organizacion/vicerectoria/academica/oficina/autoevaluacion/</a>		
Univ.Catol.de la Santísima Concepcion	Chile	SI	2003	<a href="http://www.usc.cl/doss/proyecto_educativo.pdf">http://www.usc.cl/doss/proyecto_educativo.pdf</a>		
Universidad Católica de Temuco	Chile	NO	<a href="mailto:dara@uct.cl">dara@uct.cl</a>	<a href="http://www.uct.cl/admission_autoacre@uach.cl">www.uct.cl/admission_autoacre@uach.cl</a>		
Universidad Católica del Norte	Chile-SANTIAGO	SI	2004-2008	<a href="http://www.ucn.cl/universidad/pdc.html">http://www.ucn.cl/universidad/pdc.html</a>		
Universidad de Atacama	Chile	SI	2005-2010	<a href="http://www.uda.cl/unidad.php?td_dep=28&amp;ma=s&amp;source=main_acercade.php">http://www.uda.cl/unidad.php?td_dep=28&amp;ma=s&amp;source=main_acercade.php</a>		
Universidad de La Serena	Chile	SI	2005-2009	<a href="http://www.userena.cl/vicerectoria/portales/documentos/23/0/Peduls%202005.pdf">http://www.userena.cl/vicerectoria/portales/documentos/23/0/Peduls%202005.pdf</a>		
Universidad de Santiago	Chile	SI	1994-2002	<a href="http://www.planmaestro.usach.cl/">http://www.planmaestro.usach.cl/</a>		
Universidad de Talca	Chile-TALCA	NO		<a href="http://www.atalca.cl/">http://www.atalca.cl/</a>	<a href="mailto:controloria.atalca.cl">controloria.atalca.cl</a>	
Universidad de Tarapaca	CHILE	NO		<a href="http://www.uta.cl/">http://www.uta.cl/</a>		
Universidad Técnica Federico Santa María	CHILE	SI	2005-2008	<a href="http://www.uffm.cl/">http://www.uffm.cl/</a>	<a href="http://www.dgpd.usm.cl/gestion_portada.htm">http://www.dgpd.usm.cl/gestion_portada.htm</a>	
Universidad Tecnológica Metropolitana	CHILE	NO	<a href="mailto:rectoria@utem.cl">rectoria@utem.cl</a>	<a href="http://www.utem.cl/">http://www.utem.cl/</a>		
<b>PORCENTAJES</b>						
Total de Universidades 29	LISTO					
Estatales con Plan23						
Estatales sin Plan3						
<b>CHILE-UNIVERSIDADES PRIVADAS</b>						
Universidad Académica de Humanística Cristiana	Chile	NO	<a href="mailto:admission@academia.cl">admission@academia.cl</a>	<a href="http://www.academia.cl">www.academia.cl</a>	<a href="http://www.academia.cl/acad/la_mision.htm">http://www.academia.cl/acad/la_mision.htm</a>	2001-2005 proyecto estrategico
Universidad Adolfo Ibañez	Chile	NO	<a href="http://correo.uai.cl/">http://correo.uai.cl/</a>	<a href="http://www.uai.cl/prontus_uai/site/edic/base/port/inicio.html">http://www.uai.cl/prontus_uai/site/edic/base/port/inicio.html</a>		
Universidad Adventista de Chile	Chile	NO	<a href="mailto:universidad@unach.cl">universidad@unach.cl</a>	<a href="http://www.unachile.cl/">http://www.unachile.cl/</a>		
Universidad Alberto Hurtado	Chile	NO		<a href="http://www.uahurtado.cl/2005/">http://www.uahurtado.cl/2005/</a>	<a href="http://www.uahurtado.cl/2005/">http://www.uahurtado.cl/2005/</a>	
Universidad Autónoma de Chile	Chile	NO		<a href="http://www.usc.cl/ua/index.php">http://www.usc.cl/ua/index.php</a>		
Universidad Bernardo O'Higgins	Chile	NO	<a href="mailto:infobo@uboohiggins.cl">infobo@uboohiggins.cl</a>	<a href="http://www.ubo.cl/">http://www.ubo.cl/</a>		
Universidad Bolivariana	Chile	NO	<a href="mailto:admission@bolivariana.cl">admission@bolivariana.cl</a>	<a href="http://www.ubolivariana.cl/">http://www.ubolivariana.cl/</a>		
Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez	Chile-Santiago	NO	<a href="mailto:universidad@ucsh.cl">universidad@ucsh.cl</a>	<a href="http://www.ucsh.cl/">www.ucsh.cl</a>		
Universidad Central de Chile	CHILE-Santiago y otras	NO	<a href="mailto:admission@ucentra.cl">admission@ucentra.cl</a>	<a href="http://www.ucentra.cl/">http://www.ucentra.cl/</a>		
Universidad Chileno-Británica de Cultura	CHILE	NO	<a href="mailto:admission@ubritanica.cl">admission@ubritanica.cl</a>	<a href="http://www.ubritanica.cl/">www.ubritanica.cl</a>		
Universidad de Aconcagua	CHILE	NO	<a href="mailto:ernesto.cagnie@uac.cl">ernesto.cagnie@uac.cl</a>	<a href="http://www.uacnagua.cl/">http://www.uacnagua.cl/</a>		
Universidad de Artes y Cs. Sociales ARCIS	CHILE	NO	<a href="mailto:admission@uarcis.cl">admission@uarcis.cl</a>	<a href="http://admission.universidadarcis.cl/">http://admission.universidadarcis.cl/</a>		
Universidad de Artes,Cs. Y Comun. UCINF	CHILE	NO		<a href="http://www.ucinf.cl/home.htm">http://www.ucinf.cl/home.htm</a>		
Universidad de las Américas	CHILE	NO		<a href="http://www.uamericas.cl/">http://www.uamericas.cl/</a>		
Universidad de los Andes	CHILE-SANTIAGO	NO	<a href="mailto:admission@uandes.cl">admission@uandes.cl</a>	<a href="http://www.uandes.cl/">http://www.uandes.cl/</a>		
Universidad de Rancagua	CHILE-Rancagua	SI	2004	<a href="http://www.urancagua.cl/web/institucion/?contenido=7">http://www.urancagua.cl/web/institucion/?contenido=7</a>		
Universidad de Viña del Mar	CHILE	NO	<a href="mailto:admission@uvm.cl">admission@uvm.cl</a>	<a href="http://www.uvm.cl/">http://www.uvm.cl/</a>		
Universidad del Desarrollo	CHILE	NO		<a href="http://www.udelmar.cl/">http://www.udelmar.cl/</a>		
Universidad del Mar	CHILE	NO		<a href="http://www.udelmar.cl/">http://www.udelmar.cl/</a>		
Universidad del Pacífico	CHILE	SI	2005-2009	<a href="http://www.upacifico.cl/index.php?sections=universidad&amp;sub=plan">http://www.upacifico.cl/index.php?sections=universidad&amp;sub=plan</a>		
Universidad Diego Portales	CHILE	NO	Modelo formativo	<a href="http://www.udp.cl/">http://www.udp.cl/</a>	<a href="http://www.udp.cl/home/mision.htm">http://www.udp.cl/home/mision.htm</a>	
Universidad Finis Terrae	CHILE	NO	<a href="mailto:fterrae@finisterrae.cl">fterrae@finisterrae.cl</a>	<a href="http://www.finisterrae.cl/">http://www.finisterrae.cl/</a>		
Universidad Gabriela Mistral	CHILE	NO		<a href="http://www.ugm.cl/">http://www.ugm.cl/</a>		
Universidad Iberoamericana de las Cs. Y Tecnología UNICIT	CHILE	NO	<a href="mailto:informaciones@unicit.cl">informaciones@unicit.cl</a>	<a href="http://www.unicit.cl/inicio/vision.php">http://www.unicit.cl/inicio/vision.php</a>		

















Universidad Nacional del Centro del Perú			no abre la web	www.uncp.edu.pe																	
Universidad Norbert Wiener			envío de mail 6 de junio	www.uwienr.edu.pe																	
Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega			envío de mail 6 de junio	http://www.ugv.edu.pe/																	
Universidad Particular de Chiclayo			envío de mail 6 de junio	www.udch.edu.pe/news/index.php																	
Universidad Peruana Cayetano Heredia	SI		año 2005-2009	www.upch.edu.pe/upchp/portada.asp																http://www.upch.edu.pe/rector/plan_estrategico/plan.asp	
Universidad Peruana Union			envío de mail 6 de junio	www.upeu.edu.pe																	
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas			envío de mail 6 de junio	www.upc.edu.pe/introUPC.html																	
Universidad Privada Antenor Orrego			no abre la web	www.upao.edu																	
Universidad Privada Los Andes			envío de mail 6 de junio	http://www.upla.edu.pe/																	
Universidad Privada San Juan Bautista			envío de mail 6 de junio	http://www.upsbj.edu.pe/																	
Universidad Privada San Pedro			envío de mail 6 de junio	http://www.upsp.edu.pe/																	
Universidad Privada del Norte			envío de mail 6 de junio	www.upnorte.edu.pe/																	
Universidad Ricardo Palma			envío de mail 6 de junio	http://www.urp.edu.pe/																	
Universidad San Ignacio de Loyola			envío de mail 6 de junio	http://www.usil.edu.pe/																	
Universidad San Martín de Porres			envío de mail 6 de junio	http://www.usmp.edu.pe/																	
Universidad San Pablo			envío de mail 6 de junio	http://www.usp.edu.pe/																	
Universidad Tecnológica del Perú			envío de mail 6 de junio	http://www.utp.edu.pe/																	
Universidad de Lima			envío de mail 6 de junio	www.ulima.edu.pe/																	
Universidad de Piura			envío de mail 6 de junio	www.udep.edu.pe/																	
Universidad de Tacna			envío de mail 6 de junio	http://www.upt.edu.pe/																	
Universidad del Pacífico			envío de mail 6 de junio	www.up.edu.pe/portada/																	
<b>Total de Universidades5</b> con Plan 4	<b>LISTO</b>																				
Sin respuesta de 1 universidades																					
<b>PANAMA</b>																					
<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRAFICA</b>	<b>POSEE PLAN</b>	<b>AÑO PLAN</b>	<b>SITIO DE CONSULTA</b>	<b>OTRO CONTACTO</b>																
Columbus University			página en construcción	www.columbus.edu/																	
Instituto de Enseñanza Superior Oteima			envío de mail 6 de junio	www.institutoeima.ac.pa/nueva/																	
Universidad Abierta y a Distancia de Panamá			envío de mail 6 de junio	http://www.unadp.ac.pa/																	
Universidad Autónoma de Chiriquí			no abre la web	www.unachi.chiriqui.com																	
Universidad Católica Santa María La Antigua			envío de mail 7 de junio	www.usma.ac.pa/web/																	
Universidad Especializada de Las Américas			envío de mail 7 de junio	www.udelas.ac.pa/																	
Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá			no abre la web	www.uniedpa.ac.pa																	
Universidad Interamericana de Panamá			envío de mail 7 de junio	www.uinteramericana.edu/																	
Universidad Latina de Panamá			envío de mail 7 de junio	www.ulat.ac.pa																	
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Panamá			envío de mail 7 de junio	http://www.ulacit.ac.pa/																	
Universidad Santa María La Antigua			envío de mail 7 de junio	www.usma.ac.pa/web/																	
Universidad Tecnológica Oteima			envío de mail 7 de junio	www.oteima.ac.pa/nueva/																	
Universidad Tecnológica de Panamá			envío de mail 7 de junio	http://www.utp.ac.pa/																	
Universidad de Panamá			envío de mail 7 de junio	www.up.ac.pa:3000/PortalUp/																	
Universidad del Istmo			no abre la web	www.uistmo.edu																	
<b>Total de Universidades15</b> con Plan 0 sin Plan 15	<b>LISTO</b>																				
<b>NICARAGUA</b>																					
<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>UBICACIÓN GEOGRAFICA</b>	<b>POSEE PLAN</b>	<b>AÑO PLAN</b>	<b>SITIO DE CONSULTA</b>	<b>OTRO CONTACTO</b>																
Universidad Americana			envío de mail 7 de junio	http://www.uam.edu.ni/																	
Universidad Católica "Redemptoris Mater"			envío de mail 7 de junio	http://www.unica.edu.ni/																	
Universidad Centroamericana			envío de mail 7 de junio	http://www.uca.edu.ni/																	
Universidad Centroamericana de Ciencias Empresariales (UCEM)			envío de mail 7 de junio	http://www.ucem.edu.ni/																	
Universidad Ciencias Comerciales			envío de mail 7 de junio	http://www.ucc.edu.ni/																	
Universidad Hispanoamericana			envío de mail 7 de junio	www.uhispan.edu.ni/																	
Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología			envío de mail 7 de junio	http://www.uibciit.edu.ni/																	
Universidad Internacional de Integración de América Latina			no abre la web	www.univa.edu.ni																	
Universidad Nacional Agraria			envío de mail 7 de junio	http://www.una.edu.ni/																	
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua			envío de mail 7 de junio	http://www.unan.edu.ni/																	
Universidad Nacional de Ingeniería			envío de mail 7 de junio	http://www.uni.edu.ni/																	
Universidad Politécnica de Nicaragua			envío de mail 7 de junio	http://www.upoil.edu.ni/																	
Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense			envío de mail 7 de junio	http://www.uraccan.edu.ni/																	
<b>Total de Universidades13</b> con Plan 0 sin Plan 3	<b>LISTO</b>																				
<b>REPUBLICA DOMINICANA</b>																					

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
Instituto Cultural Dominicano Americano, Inc.			envío de mail 8 de junio	www.dominicamericano.edu.do/	
Caribbean Center for Advanced Studies			no abre la web	www.prip.ccas.edu	
Caribbean University			envío de mail 8 de junio	www.caribbean.edu/	
Centro de Estudios Avanzados de Puerto Rico y El Caribe			envío de mail 8 de junio	www.prtc.net/~centro/	
Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico			envío de mail 8 de junio	http://www.pucpr.edu/	
Universidad Central de Bayamón			envío de mail 8 de junio	http://www.uct.edu/pr/	
Universidad Central del Caribe	SI	año 2003-2008		http://www.uccaribe.edu/http://www.uccaribe.edu/pdf/en028.pdf	
Universidad Interamericana de Puerto Rico			envío de mail 8 de junio	http://www.inter.edu/	
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Bayamón			envío de mail 8 de junio	www.bc.inter.edu/	
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán			envío de mail 8 de junio	http://www.sg.inter.edu/	
Universidad Metropolitana			envío de mail 8 de junio	http://umet_mie.suagm.edu/	
Universidad Politécnica de Puerto Rico			envío de mail 8 de junio	http://www.pupr.edu/	
Universidad de Puerto Rico			envío de mail 8 de junio	http://www.upr.clu.edu/home800.html	
Universidad de Puerto Rico, Arecibo			envío de mail 8 de junio	http://www.upra.edu/	
Universidad de Puerto Rico, Cayey			no abre la web	www.cuc.upr.clu.edu	
Universidad de Puerto Rico, Centro de Recursos para el Aprendizaje			no abre la web		
Universidad de Puerto Rico, Recinto Ciencias Médicas			no abre la web		
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez			envío de mail 8 de junio	http://www.uprm.edu/	
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras			envío de mail 8 de junio	http://www.rfp.upr.edu/	
Universidad del Sagrado Corazón			no abre la web	www.usc.clu.edu	
Universidad del Turabo			envío de mail 8 de junio	http://www.suagm.edu/suagm/turabo/	
<b>Total de Universidades 21 con Plan 1 sin Plan 1</b>	<b>LISTO</b>				
<b>37 respuestas de 20 Universidades</b>					
<b>VENEZUELA</b>					
UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
Universidad Bicentenario de Aragua			no abre la web	www.uba.edu.ve	
Universidad Católica Andrés Bello			envío de mail 27 de junio	www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/	
Universidad Católica Cecilio Acosta			envío de mail 27 de junio	http://www.unica.edu.ve/	
Universidad Católica del Táchira			envío de mail 27 de junio	http://www.ucat.edu.ve/nuevo/	
Universidad Central de Venezuela	SI	año 2004-2008		http://www.ucv.ve/	
Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado	SI	año 2006-2011		http://www.ucla.edu.ve/	http://www.ucla.edu.ve/Planificacion/
Universidad Dr. Rafael Bellosso Chacín			envío de mail 27 de junio	http://www.urbe.edu	
Universidad Fermín Toro			envío de mail 27 de junio	http://www.uft.edu.ve/	
Universidad Gran Mariscal de Ayacucho			envío de mail 28 de junio	http://www.ugma.edu.ve/	
Universidad José Antonio Páez			envío de mail 28 de junio	http://www.ujap.edu.ve	
Universidad José María Vargas			envío de mail 28 de junio	http://www.ujmv.edu	
Universidad Metropolitana			envío de mail 28 de junio	www.unimet.edu.ve/	
Universidad Montellivia			no abre la web		
Universidad Nacional Abierta			envío de mail 28 de junio	http://www.una.edu.ve/	
Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda"	SI	año 2001 horizonte 2020		http://www.unefm.edu.ve/	http://unefm.edu.ve/contenido/unefm2020/Informe%20de%20definitivo%20corregido.doc
Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"			envío de mail 28 de junio	http://www.unermb.edu.ve/	
Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"			envío de mail 28 de junio	http://www.unesar.edu.ve/	
Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"			pagina web en construcción	http://www.unexpo.edu.ve/	
Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Sempurín"			envío de mail 29 de junio	www.unesul.edu.ve/	
Universidad Nacional Experimental de Guayana			envío de mail 29 de junio	http://www.uneg.edu.ve/	
Univ. Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"	SI	año 2006		http://www.uneltez.edu.ve/	C:\Documents and Settings\CMP\Mis documentos\ana UNIVERSIDADES\Planes Estrategicos Venezuela\OPEI- Uneltez.mht
Universidad Nacional Experimental del Táchira			envío de mail 29 de junio	http://www.unet.edu.ve/	
Universidad Nueva Esparta			envío de mail 29 de junio	http://www.une.edu.ve/	
Universidad Pedagógica Experimental Libertador	SI	año 2007-2011		http://www.upel.edu.ve/	http://www.upel.edu.ve/sede/Planificacion/PlanDesarrollo2007-2010/Plan%20de%20Desarrollo.pdf
Universidad Rafael Urdaneta			envío de mail 29 de junio	http://www.uru.edu/	
Universidad Romulo Gallegos			envío de mail 29 de junio	http://www.urg.edu.ve/	
Universidad Santa María Caracas			no abre la web	www.usm.trompo.com	
Universidad Simón Bolívar	SI	año 2002-2014		http://www.usb.ve/	
Universidad Tecnológica del Centro			no abre la web	www.unitec.edu.ve	
Universidad Valle del Mombuy	SI	año 2008		http://www.uvm.edu.ve/	http://www.uvm.edu.ve/pdf/plan.pdf
Universidad Yacambu			envío de mail 29 de junio	http://www.yacambu.edu.ve/	
Universidad de Carabobo			envío de mail 29 de junio	http://www.uc.edu.ve/	
Universidad de Los Andes			envío de mail 29 de junio	http://www.ula.ve/	
Universidad de Oriente			envío de mail 29 de junio	http://www.ufo.edu.ve/	
Universidad del Zulia			no abre la web	www.luz.ve	
					C:\Documents and Settings\CMP\Mis documentos\ana UNIVERSIDADES\Planes Estrategicos Venezuela\OPEI- Uneltez.mht
<b>Total de Universidades 35 con Plan 1 sin Plan 28</b>	<b>LISTO</b>				
<b>BOLIVIA</b>					
UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
Universidad Adventista de Bolivia			envío de mail 26 de junio	http://www.uab.edu.bo	
Universidad Andina Simón Bolívar			envío de mail 26 de junio	www.uasb.edu.bo/universidad/	
Universidad Autónoma Gabriel René Moreno			envío de mail 26 de junio	http://www.uagrm.edu.bo/	
Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	SI	año 2007-2011		http://www.uajms.edu.bo/univ/index.php?option=com_content&task=view&id=193&Itemid=285	

Universidad Autónoma Tomás Frías			no abre la web	www.uaif.edu.bo
Universidad Católica Boliviana, Cochabamba			envío de mail 26 de junio	www.ucbcha.edu.bo/
Universidad Católica Boliviana, La Paz			envío de mail 26 de junio	http://www.ucb.edu.bo/
Universidad Católica Boliviana, Santa Cruz			envío de mail 26 de junio	www.ucbscz.edu.bo/postal/
Universidad Católica Boliviana, Tarija			envío de mail 26 de junio	www.ucbtja.edu.bo/main/
Universidad Empresarial Mateo Kujlis			no abre la web	www.unikujs.edu.bo
Universidad Juan Misael Saracho	SI	SI	año 2007-2011	http://www.uajms.edu.bo/http://www.uajms.edu.bo/univ/index.php?option=com_content&task=view&id=193&Itemid=285
Universidad Mayor de San Andrés			no abre la web	www.umsanet.edu.bo
Universidad Mayor de San Simón			envío de mail 26 de junio	http://www.umss.edu.bo/
Universidad NUR			no abre la web	http://www.nur.edu/
Universidad Nuestra Señora de La Paz			envío de mail 26 de junio	www.unslp.edu.bo/index.php
Universidad Privada Abierta Latinoamericana			envío de mail 26 de junio	http://www.upal.edu/
Universidad Privada Boliviana			envío de mail 26 de junio	http://www.upb.edu/
Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra			envío de mail 26 de junio	http://www.upsa.edu.bo/
Universidad Privada del Valle			envío de mail 26 de junio	http://www.univalle.edu/
Universidad Salesiana de Bolivia			envío de mail 26 de junio	http://www.usalesiana.edu.bo/
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca			envío de mail 26 de junio	http://www.usfx.edu.bo/
Universidad Técnica de Oruro			envío de mail 26 de junio	http://www.uto.edu.bo/8/index.php
Universidad de Aquino Bolivia			envío de mail 26 de junio	http://www.udabol.edu.bo/

Total de Universidades23  
con Plan 2  
sin Plan 21

**ESTADOS UNIDOS**

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
-------------	----------------------	------------	----------	-------------------	---------------

Aparecerá en otra planilla Excel

**CUBA**

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
-------------	----------------------	------------	----------	-------------------	---------------

Instituto Superior Minero Metalúrgico "Dr. Antonio Núñez Jiménez"			envío de mail 8 de junio	http://www.ismm.edu.cu/
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría			no abre la web	
Universidad Central de Las Villas			envío de mail 8 de junio	http://www.ucvl.edu.cu/
Universidad Pedagógica "José Martí", Camaguey			no abre la web	www.esicm.co.cu
Universidad de Ciego de Avila			envío de mail 21 de junio	www.unica.cu http://www.unica.cu/
Universidad de Cienfuegos			envío de mail 8 de junio	http://www.ucf.edu.cu/
Universidad de Granma			envío de mail 8 de junio	http://www.udg.co.cu/
Universidad de Holguín			envío de mail 8 de junio	http://www.uho.edu.cu/
Universidad de La Habana			envío de mail 8 de junio	http://www.uh.cu/
Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos			no abre la web	www.untz.edu.cu
Universidad de Oriente			no abre la web	
Universidad de Pinar del Río			envío de mail 11 de junio	http://www.upr.edu.cu/ http://www.upr.edu.cu/
Universidades de la Republica de Cuba			no abre la web	

Total de Universidades13  
con Plan 0  
sin Plan 13

**HAITI**

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
-------------	----------------------	------------	----------	-------------------	---------------

Universités del mundo >> Haiti:					
Université d'Etat d'Haiti			envío de mail 16 de junio	www.haiti-universite.org	
Université Notre Dame d'Haiti			envío de mail 16 de junio	http://www.unhd.org/	
Université Quisqueya			no abre la web	se accede con clave	

Total de Universidades  
con Plan 0  
sin Plan 3

**SURINAME**

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
-------------	----------------------	------------	----------	-------------------	---------------

Anton de Kom University	Contesto la UNI, esta en Holades		envío de mail 16 de junio	http://www.uvs.edu/	
-------------------------	----------------------------------	--	---------------------------	---------------------	--

Universidades del mundo >> Suriname:

**Total de Universidades<sup>1</sup>**  
 con Plan 0  
 sin Plan 1

GUYANA FRANCESA					
UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO

Universidades del mundo >> Guyana:

University of Guyana	SI	año 2006-2011	<a href="http://www.uog.edu.gy/">http://www.uog.edu.gy/</a>	<a href="http://www.uog.edu.gy/strategic-plan">http://www.uog.edu.gy/strategic-plan</a>	
----------------------	----	---------------	-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	--

**Total de Universidades<sup>1</sup>**  
 con Plan 1  
 sin Plan 0

BELICE					
UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO

Universidades del mundo >> Belice:

American University of the Caribbean_School of Medicine				<a href="http://www.aucmed.edu/">http://www.aucmed.edu/</a>	
Central America Health Sciences University (Belize Medical College)				<a href="http://www.cahsu.edu/">http://www.cahsu.edu/</a>	
University of Belize				<a href="http://www.ub.edu.bz/templeet.php?UB_root/index.html">http://www.ub.edu.bz/templeet.php?UB_root/index.html</a>	

**Total de Universidades<sup>3</sup>**  
 con Plan 0  
 sin Plan 3

JAMAICA					
UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO

Universidades del mundo >> Jamaica:

Northern Caribbean University				<a href="http://www.ncu.edu.jm/">http://www.ncu.edu.jm/</a>	
University of Technology Jamaica				<a href="http://www.utech.edu.jm/">http://www.utech.edu.jm/</a>	
University of the West Indies, Mona				<a href="http://www.mona.uwi.edu/">http://www.mona.uwi.edu/</a>	

**Total de Universidades<sup>3</sup>**  
 con Plan 0  
 sin Plan 3

**ISLAS**

LUGAR:	UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
<b>Antigua y Barbuda</b>						
	University of Health Sciences Antigua					<a href="http://www.uhsa.ag/">http://www.uhsa.ag/</a>
<b>Bahamas</b>						
	The College of The Bahamas					<a href="http://www.cob.edu.bs/">http://www.cob.edu.bs/</a>
<b>LUGAR: Barbados</b>						
	University of the West Indies, Cave Hill Campus					<a href="http://www.cavehill.uwi.edu/">http://www.cavehill.uwi.edu/</a>
<b>LUGAR: Dominica</b>						
	Ross University Medical School					<a href="http://www.rossu.edu/">http://www.rossu.edu/</a>
<b>LUGAR: Grenada</b>						
	St. George's University					<a href="http://www.sgu.edu/website/sguwebsite.nsf/index.html">http://www.sgu.edu/website/sguwebsite.nsf/index.html</a>

<b>LUGAR:</b>							
<b>San Cristobal y Nevis</b>							
<a href="http://www.berne.edu/">Berne University</a>			no abre la web				<a href="http://www.berne.edu/">http://www.berne.edu/</a>
<a href="http://www.lugrad.edu.kn/">International University for Graduate Studies</a>			Envió de mail 27 de septiembre				<a href="http://www.lugrad.edu.kn/">http://www.lugrad.edu.kn/</a>
<a href="http://www.windsor.edu/">Windsor University School of Medicine</a>			Envió de mail 27 de septiembre				<a href="http://www.windsor.edu/">http://www.windsor.edu/</a>
<b>LUGAR:</b>							
<b>Santa Lucia</b>							
Universidad Santra Lucia	COSTA RICA ???		Envió de mail 27 de septiembre				<a href="http://www.usantalucia.com/">http://www.usantalucia.com/</a>
<b>LUGAR:</b>							
<b>San Vicente y Las Granadinas</b>							
<a href="http://www.squ.edu/website/squwebsite.nsf/index.html">St. George's University St. Vincent</a>			Envió de mail 27 de septiembre				<a href="http://www.squ.edu/website/squwebsite.nsf/index.html">http://www.squ.edu/website/squwebsite.nsf/index.html</a>
<a href="http://svgancestry.com/">Saint Vincent and the Grenadines Genealogy</a>			Envió de mail 27 de septiembre				<a href="http://svgancestry.com/">http://svgancestry.com/</a>
<b>LUGAR:</b>							
<b>Trinidad y Tobago</b>							
<a href="http://www.uwi.tt/">University of the West Indies St. Augustine</a>			Envió de mail 27 de septiembre				<a href="http://www.uwi.tt/">http://www.uwi.tt/</a>

**Total de ISLAS: 3**  
**Total de Universidades: 2**  
 con Plan 0  
 sin Plan 2

<http://www.squ.edu/website/squwebsite.nsf/index.html>

UNIVERSIDAD NACIONAL	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
SI					
NO					
<b>CONTACTADO TELEFONICAMENTE VERIFICAR NUEVAMENTE</b>					
Instituto Universitario Nacional del arte	Capital Federal	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.iuna.edu.ar">www.iuna.edu.ar</a>	
Universidad de Buenos Aires	Capital Federal	SI	2006/2010	<a href="http://www.uba.ar">www.uba.ar</a>	<a href="http://www.universia.com.ar">www.universia.com.ar</a>
Universidad Nacional de Catamarca	Catamarca	SI	Jun-04	<a href="http://www.unca.edu.ar">www.unca.edu.ar</a>	<a href="http://www.unca.edu.ar/portal/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=79&amp;Itemid=2">http://www.unca.edu.ar/portal/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=79&amp;Itemid=2</a>
Universidad Nacional de Chilecito	Chilecito la Rioja	SI	Jun-04	<a href="http://www.unduc.edu.ar">www.unduc.edu.ar</a>	<a href="http://canales.larioja.com/ur/plan.pdf">http://canales.larioja.com/ur/plan.pdf</a>
Universidad Nacional de Córdoba	Cordoba	SI	diciembre de 2002	<a href="http://www.unc.edu.ar">www.unc.edu.ar</a>	<a href="http://www.coneau.edu.ar/archivos/902.pdf">http://www.coneau.edu.ar/archivos/902.pdf</a>
Universidad Nacional de Cuyo	Mendoza	SI	2002/2010	<a href="http://www.uncu.edu.ar">www.uncu.edu.ar</a>	<a href="http://www.uncu.edu.ar/contenido/index.php?logout=true&amp;tid=101">http://www.uncu.edu.ar/contenido/index.php?logout=true&amp;tid=101</a>
Universidad Nacional de Entre Rios	C. Del Uruguay E. Rios	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.fcfa.uner.edu.ar">www.fcfa.uner.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de Formosa	Formosa	SI	1/1/06 al 31/8/07	<a href="http://www.unf.edu.ar">www.unf.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de General San Martín	Villa Ballester Bs.Aires	SI	2006 - 2010	<a href="http://www.unsam.edu.ar">www.unsam.edu.ar</a>	<a href="http://www.unsam.edu.ar/home/plan_estrategico.asp?m=30">http://www.unsam.edu.ar/home/plan_estrategico.asp?m=30</a>
Universidad Nacional de General Sarmiento	Los Polvorines Bs.As.	SI	Marco Estrategico	<a href="http://www.unqs.edu.ar">www.unqs.edu.ar</a>	<a href="http://www.unqs.edu.ar/unqs/downloads/marco_estrategico.doc">http://www.unqs.edu.ar/unqs/downloads/marco_estrategico.doc</a>
Universidad Nacional de Jujuy	S.S.de Jujuy	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unju.edu.ar">www.unju.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de La Matanza	San Justo Bs.As.	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unlam.edu.ar">www.unlam.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de La Pampa	Santa Rosa la Pampa	SI	Jun-05	<a href="http://www.unlpam.edu.ar">www.unlpam.edu.ar</a>	<a href="http://www.unlpam.edu.ar/files/resolucion109-2005-Anexol.pdf">http://www.unlpam.edu.ar/files/resolucion109-2005-Anexol.pdf</a>
Universidad Nacional de la Patagonia Austral	Rio gallegos S.Cruz	SI	P.Mejora Inst.2005/2009	<a href="http://www.unpa.edu.ar">http://www.unpa.edu.ar</a>	<a href="http://www2.unpa.edu.ar/Portada.asp?Seccion=Noticias&amp;Noticiald=74">http://www2.unpa.edu.ar/Portada.asp?Seccion=Noticias&amp;Noticiald=74</a>
Universidad Nacional de La Patagonia San Juan Bosco	C.Rivadavia Chuvut	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unp.edu.ar">www.unp.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de La Plata	La Plata	SI	Junio2004/mayo 2007	<a href="http://www.unlp.edu.ar">www.unlp.edu.ar</a>	<a href="http://www.unlp.edu.ar/plan_estrategico/">http://www.unlp.edu.ar/plan_estrategico/</a>
Universidad Nacional de La Rioja	La Rioja	SI	2002/2005	<a href="http://www.unlar.edu.ar">www.unlar.edu.ar</a>	<a href="http://canales.larioja.com/ur/plan.pdf">http://canales.larioja.com/ur/plan.pdf</a>
Universidad Nacional de Lanús	Remidios de escalada Bs.As	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unla.edu.ar">www.unla.edu.ar</a>	<a href="http://webmaster.unla.edu.ar">webmaster.unla.edu.ar</a>
Universidad Nacional de Lomas de Zamora	L.de Zamora Bs.As	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unlz.edu.ar">www.unlz.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de Luján	Luján Bs.As.	SI	"Proyecto" Sep.2006	<a href="http://www.unlu.edu.ar">www.unlu.edu.ar</a>	<a href="http://www.unlu.edu.ar/inicio.htm">http://www.unlu.edu.ar/inicio.htm</a>
Universidad Nacional de Mar del Plata	Mar del Plata Bs.As	SI	Desde 1990 ??? Proyecto	<a href="http://www.mdp.edu.ar">www.mdp.edu.ar</a>	<a href="http://www.mdp.edu.ar/">http://www.mdp.edu.ar/</a>
Universidad Nacional de Misiones	Apóstoles Misiones	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unam.edu.ar">www.unam.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de Quilmes	Bernal Bs.As	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unq.edu.ar">www.unq.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de Río Cuarto	Río Cuarto Córdoba	SI	agosto de 2006	<a href="http://www.unrc.edu.ar">www.unrc.edu.ar</a>	<a href="http://www.unrc.edu.ar/unrc/pei.html">http://www.unrc.edu.ar/unrc/pei.html</a>
Universidad Nacional de Rosario	Rosario Santa Fe	SI	Plan de Acción 2003 – 2007	<a href="http://www.unr.edu.ar">www.unr.edu.ar</a>	<a href="http://www.farq.unr.edu.ar">www.farq.unr.edu.ar</a> -Ó-- <a href="http://www.siglen.gov.ar/documentacion/informes_siglen/un040701.pdf">http://www.siglen.gov.ar/documentacion/informes_siglen/un040701.pdf</a>
Universidad Nacional de Salta	Salta	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unsa.edu.ar">www.unsa.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de San Juan	Rivadavia San Juan	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unsj.edu.ar">www.unsj.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de San Luis	San Luis	SI	Sep. 2001	<a href="http://www.unsl.edu.ar">www.unsl.edu.ar</a>	<a href="http://www.unsl.edu.ar/extension/plan_estrategico/plan.htm">http://www.unsl.edu.ar/extension/plan_estrategico/plan.htm</a>
Universidad Nacional de Santiago del Estero	Santiago del estero	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unse.edu.ar">www.unse.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de Tres de Febrero	Caseros Buenos Aires.	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.untref.edu.ar">www.untref.edu.ar</a>	
Universidad Nacional de Tucumán	San Miguel de Tucumán Tucumán	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unt.edu.ar">www.unt.edu.ar</a>	<a href="mailto:rgarrocho@se.unt.edu.ar">rgarrocho@se.unt.edu.ar</a> 0381-4311430
Universidad Nacional de Villa María	Villa María Córdoba	NO MAIL?Llamado		0353-4539130	<a href="mailto:atorres@unvm.edu.ar">atorres@unvm.edu.ar</a> Subsecret. de Planificación
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	Tandil Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unicen.edu.ar">www.unicen.edu.ar</a>	
Universidad Nacional del Comahue	Neuquen	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uncoma.edu.ar">www.uncoma.edu.ar</a>	0299-4490300 int 354 Susana Cortese <a href="mailto:scortese@uncoma.edu.ar">scortese@uncoma.edu.ar</a>
Universidad Nacional del Litoral	Santa Fe	SI	Plam de Desarrollo marzo 2000	<a href="http://www.unl.edu.ar">www.unl.edu.ar</a>	<a href="mailto:academcia@fadu.unl.edu.ar">academcia@fadu.unl.edu.ar</a> / <a href="mailto:csastre@fadu.unl.edu.ar">csastre@fadu.unl.edu.ar</a>
Universidad Nacional del Nordeste	Resistencia Chaco	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.unne.edu.ar">www.unne.edu.ar</a>	
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires	Junin - Bs.As.	NO MAIL?Llamado			
Universidad Nacional del Sur	Bahía Blanca	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uns.edu.ar">www.uns.edu.ar</a>	0291-4595039 Secret. Gral.
Universidad Tecnológica Nacional U.T.N.	La Plata -Bs.as.	Bases 2006-20010		<a href="http://www.utm.edu.ar">www.utm.edu.ar</a>	
Instituto Universitario Aeronáutico	Córdoba	SI		<a href="http://www.iua.edu.ar">www.iua.edu.ar</a>	0351-5688801/02/03 int 34123 <a href="mailto:elavalle@iua.edu.ar">elavalle@iua.edu.ar</a>
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército mayor F.Romero	El Palomar Bs.As.	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ingenieriaest.iese.edu.ar">www.ingenieriaest.iese.edu.ar</a>	
I.N.U.N. Instituto Universitario Naval	Río santiago - Bs.As.	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ara.mil.ar">www.ara.mil.ar</a>	
Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina	Ciudad Autónoma de Bs.As.	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.universidad-policial.edu.ar">www.universidad-policial.edu.ar</a>	

UNIVERSIDADES PRIVADAS					
UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRAFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA	OTRO CONTACTO
Instituto Católico de estudios Superiores	S. Del estero				
Instituto Tecnológico de Buenos Aires	Buenos Aires			<a href="http://www.itba.edu.ar">www.itba.edu.ar</a>	
Instituto Universitario CEMIC-IUC	Buenos Aires			<a href="http://www.cemic.edu.ar">www.cemic.edu.ar</a>	
Instituto universitario de Cs.de la Salud	Buenos Aires			<a href="http://www.barcelo.edu.ar">www.barcelo.edu.ar</a>	
Instituto Universitario ISEDET	Buenos Aires			<a href="http://decanato.isedet.edu.ar">decanato isedet.edu.ar</a>	
Instituto Universitario Italiano-Rosario	Rosario			<a href="http://unir.igh.org.ar">unir igh.org.ar</a>	
Pontificia Universidad católica Argentina	Buenos Aires			<a href="http://www.uca.edu.ar">www.uca.edu.ar</a>	
Santa María de los Buenos Aires	Buenos Aires			<a href="http://www.uai.edu.ar">www.uai.edu.ar</a>	
Universidad Abierta Interamericana	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uapar.edu.ar">www.uapar.edu.ar</a>	
Universidad Adventista del Plata- Entre Rios	Villa Gral.San Martín - Entre Rios	NO MAIL?Llamado			
Universidad Argentina de la Empresa UADE	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uade.edu.ar">www.uade.edu.ar</a>	
Universidad Argentina John Kennedy	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.kennedy.edu.ar">www.kennedy.edu.ar</a>	
Universidad Atlántida Argentina	Mar de Ajó	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.atlantida.edu.ar">www.atlantida.edu.ar</a>	
Universidad Austral	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.austral.edu.ar">www.austral.edu.ar</a>	
Universidad Blas Pascal	Cordoba	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ubp.edu.ar">www.ubp.edu.ar</a>	
Universidad CAECE	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.caece.edu.ar">www.caece.edu.ar</a>	
Universidad Católica de Córdoba	Córdoba	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uccor.edu.ar">www.uccor.edu.ar</a>	
Universidad Católica de Cuyo	Rivadavia -S.Juan	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uccuyo.edu.ar">www.uccuyo.edu.ar</a>	
Universidad Católica de la Plata	La Plata	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ucalp.edu.ar">www.ucalp.edu.ar</a>	
Universidad Católica de Salta	Salta	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ucasal.net">www.ucasal.net</a>	
Universidad Católica de Santa Fe	Santa Fe	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ucsf.edu.ar">www.ucsf.edu.ar</a>	
Universidad Católica de Santiago del estero	S. Del estero	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ucse.edu.ar">www.ucse.edu.ar</a>	
Universidad Champagnat	Godoy Cruz -Mendoza	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uch.edu.ar">www.uch.edu.ar</a>	
Universidad de Belgrano	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ub.edu.ar">www.ub.edu.ar</a>	
Universidad de Cs.Empresariales y Sociales	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.uces.edu.ar">www.uces.edu.ar</a>	
Universidad de Concepción del Uruguay	Conc.del Uruguay -Entre Rios	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ucu.edu.ar">www.ucu.edu.ar</a>	
Universidad de Congreso	Mendoza	NO MAIL?Llamado		<a href="http://www.ucongreso.edu.ar">www.ucongreso.edu.ar</a>	
Universidad de Flores	Buenos Aires	NO MAIL?Llamado			
Universidad dela Cuenca del Plata	Corrientes			<a href="http://www.ucp.edu.ar">www.ucp.edu.ar</a>	
Universidad de la Fraternidad de Agrupacione	Mar del Plata			<a href="http://www.ufasta.edu.ar">www.ufasta.edu.ar</a>	
Santo Tomás de aquino- FASTA					
Universidad de la marina Mercante	Buenos Aires			<a href="http://www.udemm.edu.ar">www.udemm.edu.ar</a>	
Universidad de Mendoza	Mendoza			<a href="http://www.um.edu.ar">www.um.edu.ar</a>	
Universidad de Moron	Moron -Bs.As.				
Universidad de Palermo	Buenos Aires			<a href="http://www.palermo.edu">www.palermo.edu</a>	
Universidad de San Andrés	Victoria - Bs.as.				
Universidad del Aconcgagua	Mendoza				
Universidad del CEMA	Buenos Aires				
Universidad del centro Educativo Latinoame-	Rosario	NO MAIL?Llamado			
Universidad del Cine	Buenos Aires			<a href="http://www.uvine.edu.ar">www.uvine.edu.ar</a>	
Universidad del Museo Social Argentino -	Buenos Aires				
Universidad del Norte Santo Tomás aquino	S.M.de Tucuman - Tucumán				
Universidad del salvador USAL	Buenos Aires				
Universidad Empresarial Siglo XXI	Córdoba				
Universidad Favaloro	Buenos Aires				
Universidad Juan Agustín Maza	S.José -Mendoza				
Universidad Maimónides	Buenos Aires			<a href="http://www.maimonides.edu">www.maimonides.edu</a>	
Universidad Torcuato Di Tella	Buenos Aires				



**UNIVERSIDADES DE BRASIL**

<b>Lugar : ACRE Total 1</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN 0</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
Universidade Federal do Acre	Brasil-Acre	NO			<a href="http://www.ufac.br/">http://www.ufac.br/</a>
<b>PARTICULARES</b>					
IESAMAZONIA Instituto de estudios Superiores de Amazonia	Brasil-Acre	NO		<a href="mailto:iesam@iesam-pa.edu.br">iesam@iesam-pa.edu.br</a>	<a href="http://www2.iesam-pa.edu.br">http://www2.iesam-pa.edu.br</a>
FIRP Faculdade de Ciencias Juridicas Sociais Aplicadas Rio Branco	Brasil-Acre	no abre			<a href="http://www.firb.net/">http://www.firb.net/</a>
IESACRE Instituto de Ensino Superior do Acre	Brasil-Acre	NO		envie mail pedido INFO 14 diciembre	<a href="http://www.iesacre.edu.br/">http://www.iesacre.edu.br/</a>
FAAO Faculdade da Amazonia Ocidental	Brasil-Acre	no abre			
<b>Lugar :ALAGOAS 5</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN 1</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFAL Universidade Federal de Alagoas	Brasil-Alagos	SI	Jul-05		<a href="http://www.ufal.br/ufal/">http://www.ufal.br/ufal/</a>
<b>CENTROS</b>					
FEJAL Centro de Estudios Sup.de Maceio	Brasil-Alagos	NO		<a href="mailto:fejal@fejal.com.br">fejal@fejal.com.br</a>	<a href="http://www.fejal.br/">http://www.fejal.br/</a>
Centro Universitario de Alagoas	Brasil-Alagos	NO			<a href="http://www.unifal.edu.br/">http://www.unifal.edu.br/</a>
<b>FUNDACAOS</b>					
Fundacao Educacional Jayme de Altavilla	Brasil-Alagos	NO			<a href="http://www.fejal.br/instituicao/sobre.php">http://www.fejal.br/instituicao/sobre.php</a>
Fundacao de Amparo á Pesquisa do Estado de Alagoas	Brasil-Alagos	NO			
<b>Lugar : AMAPÁ</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UNIFAP Universidade Federal do Amapá	Brasil-Amapá	NO		envie mail pedido INFO 16 de diciembre	<a href="http://www.unifap.br/">http://www.unifap.br/</a>
<b>CENTROS</b>					
CEAP Centro de Ensino Superior do Amapá	Brasil-Amapá	NO		envie mail pedido INFO 16 de diciembre	<a href="http://www.ceap.br/">http://www.ceap.br/</a>
<b>Lugar : AMAZONAS</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFAM Universidade Federal do Amazonas	Brasil-Amazonas	SI	AÑO 2001-2005		<a href="http://www.fua.br/_instituicao/pro_reitorias/proplan/Relatorio/Planejamento.pdf">http://www.fua.br/_instituicao/pro_reitorias/proplan/Relatorio/Planejamento.pdf</a>
<b>PARTICULARES</b>					
Faculdades Objetivo	Brasil-Amazonas	NO			<a href="http://www.objetivomao.br/">http://www.objetivomao.br/</a>

Faculdades Nilton Lins	Brasil-Amazonas	NO			
<b>CENTROS</b>					
CIESA Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas	Brasil-Amazonas	NO	autoevaluacion Institucional		<a href="http://www.ciesa.br/ciesa2006/ciesa/index.php">http://www.ciesa.br/ciesa2006/ciesa/index.php</a>
<b>Lugar : BAHIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFBA Universidade Federal da Bahia	Bahia-Brasil	SI	2004-2008		<a href="http://www.proplad.ufba.br/docs/PDI2004-20081.PDF">http://www.proplad.ufba.br/docs/PDI2004-20081.PDF</a>
<b>ESTADUAIS</b>					
UNEB Universidade do Estado da Bahia	Bahia-Brasil	NO			<a href="http://www.uneb.br/contatos.jsp">http://www.uneb.br/contatos.jsp</a>
UEFS Universidade estadual de Ferie de Santana	Bahia-Brasil	NO		<a href="mailto:itor@uefs.br">itor@uefs.br</a>	<a href="http://www.uefs.br/portal">http://www.uefs.br/portal</a>
UESC Universidade Estadual de Santa Cruz	Bahia-Brasil	NO			<a href="http://www.uesc.br/">http://www.uesc.br/</a>
UESB Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia	Bahia-Brasil	NO		<a href="mailto:vrt@uesb.br">vrt@uesb.br</a>	<a href="http://www.uesb.br/">http://www.uesb.br/</a>
<b>PARTICULARES</b>					
FACCEBA Faculdade Catolica de Ciências Económicas da Bahia	Bahia-Brasil	NO			<a href="http://www.faceba.com.br/">http://www.faceba.com.br/</a>
FRB Faculdade Ruy Barbosa	Bahia-Brasil	NO			<a href="http://www.frb.br/">http://www.frb.br/</a>
FIB Faculdade Integrada da Bahia	Bahia-Brasil	NO			<a href="http://www.fib.br/">http://www.fib.br/</a>
UNIBAHIA Unidade Bahiana de Ensino Pesquisa e Extensao	Bahia-Brasil	SI	2003-2008		<a href="http://www.unibahia.br/site/">http://www.unibahia.br/site/</a>
UCSAL Universidade Catolica de Salvador	Bahia-Brasil	NO			<a href="http://www.ucsal.br/">http://www.ucsal.br/</a>
FTE Faculdade de Tecnologia Empresarial	Bahia-Brasil	SI	2005		<a href="http://www.fte.com.br/">http://www.fte.com.br/</a> <a href="http://www.fte.com.br/cpa_resumo.doc">http://www.fte.com.br/cpa_resumo.doc</a>
FASB Faculdades Sao Francisco de Barreiras	Bahia-Brasil	NO	envio de mail pedido de INFO	8 de enero 2007	<a href="http://www.fasb.edu.br/">http://www.fasb.edu.br/</a>
IAENE Faculdade Adventista da Bahia	Bahia-Brasil	NO		9 de enero 2007	<a href="http://www.iaene.br/">http://www.iaene.br/</a> <a href="mailto:mail:pos-graduacao@adventista.edu.br">mail:pos-graduacao@adventista.edu.br</a>
Faculdade Diplomata	Bahia-Brasil	NO	ENVIO DE MAIL PEDIDO DE INFO NO ABRE		<a href="http://www.diplomata.com.br">www.diplomata.com.br</a>
<b>CENTROS</b>					
CEFET Centro Federal de Educacao Tecnologica da Bahia	Bahia-Brasil	SI	Oct-04	<a href="http://www.cefet.br/">http://www.cefet.br/</a>	<a href="http://www.cefetba.br/instituicao/pdi_final.pdf">http://www.cefetba.br/instituicao/pdi_final.pdf</a>

<b>FUNDACOES</b>					
FDC Fundacao Bahiana para o Desenvolvimento das Ciencias	Bahia-Brasil	NO	no abre el sitio	<a href="http://www.fundeci.com.br/">www.fundeci.com.br/</a>	<a href="http://www.fbd.edu.br/site_def/fbd/historico.htm">http://www.fbd.edu.br/site_def/fbd/historico.htm</a>
FVC Fundacao Visconde de Cairu	Bahia-Brasil	NO	ENVIO DE MAIL 9 de enero	<a href="mailto:cairu@cairu.br">cairu@cairu.br</a>	<a href="http://www.fvc.br/">http://www.fvc.br/</a>
<b>Lugar : CEARÁ</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
Universidade Federal do Ceará	Ceará-Brasil	NO	envio de mail 9 de enero	<a href="http://www.ufc.br/">http://www.ufc.br/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
UVA Universidade Estadual Vale do Acaraú	Ceará-Brasil	NO	pag.web aún en construcción	<a href="http://www.uvanet.br/">http://www.uvanet.br/</a>	no hay datos de contacto
UECE Universidade Estadual do Ceará	Ceará-Brasil	SI	envio de mail con pedido PLAN	<a href="http://www.uece.br/">http://www.uece.br/</a>	<a href="http://www.uece.br/php/view.php?setor=1&amp;id=3">http://www.uece.br/php/view.php?setor=1&amp;id=3</a>
<b>PARTICULARES</b>					
FLF Faculdade Lourenco Filho	Ceará-Brasil	NO	envio de mail 9 de enero	<a href="http://www.flf.edu.br/">http://www.flf.edu.br/</a>	
UNIFOR Universidade de Fortaleza	Ceará-Brasil	NO	envio de mail 9 de enero	<a href="http://www.unifor.br/">http://www.unifor.br/</a>	<a href="http://www.unifor.br/aca_aparece_su_propuesta_de_AUTOEVALUACION_INSTITUCIONAL">http://www.unifor.br/aca_aparece_su_propuesta_de_AUTOEVALUACION_INSTITUCIONAL</a>
Faculdades Integradas do Ceará	Ceará-Brasil	NO	envio de mail 9 de enero	<a href="http://www.fic.br/v4/">http://www.fic.br/v4/</a>	
Faculdade de Medicina de Juazeir do Norte	Ceará-Brasil		no abre la pagina		
<b>Lugar : ESPIRITU SANTO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFES Universidade Federal do Espírito Santo	Espirito Santa -Brasil	SI	2005-1010	<a href="http://www.ufes.br">www.ufes.br</a>	<a href="http://www.proplan.ufes.br/site/arquivos/livro_do_pe_ufes.pdf">www.proplan.ufes.br/site/arquivos/livro_do_pe_ufes.pdf</a>
<b>MUNICIPAIS</b>					
FAFIA -Faculdade de Filosofia,Ciencias e letras de Alegre	Espirito Santa -Brasil	NO	envio mail 16 de enero	<a href="http://www.fafia.edu.br">www.fafia.edu.br</a>	
UNISERRA -Novo Lilenio Campus Serra	Espirito Santa -Brasil	NO	envio mail 16 de enero	<a href="http://www.uniserra.br">www.uniserra.br</a>	
<b>PARTICULARES</b>					

FAVI Associação Victoriana de Ensino Superior	Espirito Santa -Brasil	NO	envío de mail 16 de enero	<a href="http://www.favi.br">www.favi.br</a>	
FACHA - Faculdades de Ciências Humanas de Aracruz	Espirito Santa -Brasil	NO	envío de mail 16 de enero	<a href="http://www.fsjb.edu.br/uniaracruz">www.fsjb.edu.br/uniaracruz</a>	
FDV - Faculdades de Vitória	"respondio la UNI"	NO	envío de mail 16 de enero	<a href="http://www.fdv.br">www.fdv.br</a>	
FAESA-Faculdades Integradas Espirito-Santenses	Espirito Santa -Brasil	NO	mail 16 de enero	<a href="http://www.faesa.br">www.faesa.br</a>	tiene autoevaluación institucional: <a href="http://www.faesa.br/sicap/setores/setor1213/equivos/programa%20de%20">www.faesa.br/sicap/setores/setor1213/equivos/programa%20de%20</a>
UNESC- Centro Universitário do Espírito Santo	Espirito Santa -Brasil	NO	mail 16 de enero	<a href="http://www.unesc.br">www.unesc.br</a>	
UNIVILA -Faculdade de Vila Velha	Espirito Santa -Brasil	NO	envio mail 16 de enero	<a href="http://www.univalia.br">www.univalia.br</a>	
FACEV -Faculdade de Ciências Económicas de Victoria	Espirito Santa -Brasil	NO	mail 16 de enero	<a href="http://www.facev.com.br">www.facev.com.br</a>	
FABANI - Faculdade de Batista de Vitória	Espirito Santa -Brasil	NO	16 de enero	<a href="http://www.fabani.br">www.fabani.br</a>	
<b>Lugar : GOIAS</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFG -Universidade Federal de Goiás	Goiás-Brasil	SI	2006-2009	<a href="http://www.ufg.br">www.ufg.br</a>	<a href="http://www.ufg.br/pages.php">www.ufg.br/pages.php</a>
<b>ESTADUAIS</b>					
UEG -Universidade estadual de Goiás	Goiás-Brasil	SI	2003-2007	<a href="http://www.ueg.br">www.ueg.br</a>	<a href="http://www.dirplan.ueg.br/pdi.htm">www.dirplan.ueg.br/pdi.htm</a>
Limosa Saad Fayad	Goiás-Brasil	NO	envío de mail 16 de enero		
<b>CENTROS</b>					
CESUC - Centro Ensino Superior Catalão	Goiás-Brasil	NO	envío de mail 16 de enero	<a href="http://www.cesuc.br">www.cesuc.br</a>	
CESUT - Centro de Ensino Superior de Jataí	Goiás-Brasil	NO	envío de mail 16 de enero	<a href="http://www.cesut.br">www.cesut.br</a>	
<b>PARTICULARES</b>					
UCG- Universidade Católica de Goiás	Goiás-Brasil	NO	envío de mail 18 enero	<a href="http://www.ucg.br/">http://www.ucg.br/</a>	
AEE - Associação Educativa Evangélica	Goiás-Brasil	NO	envío de mail 18 enero	<a href="http://www.faae.com.br/">http://www.faae.com.br/</a>	
Faculdade Anhangüera de Cien. Humanas	Goiás-Brasil	NO	envío de mail 18 enero	<a href="http://www.fach.br/index.php">http://www.fach.br/index.php</a>	

Faculdade Cambury	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.cambury.br">www.cambury.br</a>	
FAFISMA -Faculdade de Filosofia Sao Miguel Arcanjo	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero		
FANAP - Faculdade Nossa Senhora Aparecida	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.virtual1.com.br/fanap/index.htm">http://www.virtual1.com.br/fanap/index.htm</a>	
Faculdades Objetivo de Goiânia	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.unilist.com.br/iueso/index.asp">http://www.unilist.com.br/iueso/index.asp</a>	
Faculdade Padrao	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.faculdadepadrao.com.br/now_site/">http://www.faculdadepadrao.com.br/now_site/</a>	
UNITUM - Faculdades Unidas de Itumbiara	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.geocities.com/Baja/Dunes/3260/uni2.htm">http://www.geocities.com/Baja/Dunes/3260/uni2.htm</a>	
FESURV- Universidade de Rio Verde	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.fesurv.br/">http://www.fesurv.br/</a>	
ALFA -Faculdades Alves Faria	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero	<a href="http://www.alfa.br/novosite/">http://www.alfa.br/novosite/</a>	
FIPLAC - Faculdades Integradas do Planalto Central	Goiás-Brasil	NO	PAGINA EN CONSTRUCCION	<a href="http://www.fiplac.br/">http://www.fiplac.br/</a>	no existe mail de contacto aún
<b>FUNDAÇÕES</b>					
FERSUV- Site Institucional da Fundação do Ensino Superior de Rio Verde	Goiás-Brasil	NO	envio de mail 18 enero		
FIMES - Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior	Goiás-Brasil	NO se accede a la web			
<b>Lugar : MARANHAC</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFMA - Universidade Federal do Maranhão	Maranhao-Brasil	SI	2001-04/2005-08 2 periodos	<a href="http://www.ufma.br">http://www.ufma.br</a>	<a href="http://www.ufma.br/plano/index.php">http://www.ufma.br/plano/index.php</a> existen dos periodos:
<b>ESTADUAIS</b>					
UEMA -Universidade Estadual do Maranhao	Maranhao-Brasil	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.uema.br">www.uema.br</a>	<a href="http://www.uema.br/programacao_nov_2005%20_copia_.pdf">http://www.uema.br/programacao_nov_2005%20_copia_.pdf</a>
<b>CENTROS</b>					
UNICEUMA- centro de Ensino Unificado do Maranhão	Maranhao-Brasil	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.extranet.ceuma.br/principal.asp">http://www.extranet.ceuma.br/principal.asp</a>	
CEFET - Centro Feredal de Educação Tecnológica do Maranhao	Maranhao-Brasil	SI	2004-2005	<a href="http://www.cefet-ma.br/">http://www.cefet-ma.br/</a>	<a href="http://www.cefet-ma.br/DRG/coplan/coplan.html">http://www.cefet-ma.br/DRG/coplan/coplan.html</a>
<b>INSTITUTOS</b>					

Instituto de Educação Dellamari	Maranhao-Brasil	no abre la pagina			
<b>Lugar : MATO GROSSO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFMT- Universidade Federal do Mato Grosso	Mato Grosso-Brasi	SI	2005-2010 entrar en PDI	<a href="http://www.ufmt.br/">http://www.ufmt.br/</a>	archivo word y pdf :
Coordenação de Cultura da UFMT	Mato Grosso-Brasi	idem UFMT		<a href="http://www.ufmt.br/cultura/cultura.html">http://www.ufmt.br/cultura/cultura.html</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
UEMS- Universidade Estadual do M.Grosso	Mato Grosso-Brasi	no abre la pagina			
UNEMAT-Universidade do Estado de M.Gso	Mato Grosso-Brasi	SI bases	para el 2004-2007	<a href="http://www.unemat.br">www.unemat.br</a>	<a href="http://www.unemat.br/">http://www.unemat.br/</a> entra por principal, abajo dice Sobre UNEMAT Estratégia de actuação
<b>MUNICIPAIS</b>					
UNIFLOR-Uniao das Faculdades de Alta Floresta	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.uniflor.edu.br/">http://www.uniflor.edu.br/</a>	
<b>PARTICULARES</b>					
UNIRONDON- Faculdades Unidas Candido Rondon	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.unirondon.br/">http://www.unirondon.br/</a>	
UNIVAG-Faculdades Unidas Várzea Grande	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.univag.com.br/">http://www.univag.com.br/</a>	<a href="mailto:univag@univag.com.br">univag@univag.com.br</a>
UNIC- Inuversidade de Cuiabá	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.unic.br/index.asp">http://www.unic.br/index.asp</a>	
UCDB- Universidade Católica Dom Bosco	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.unibosco.br/">http://www.unibosco.br/</a>	
UNITAS-Uniao das Faculdades da Tangará da Serra, MT	Mato Grosso-Brasi	NO	no abre la web	<a href="http://pagina.de/unitas">http://pagina.de/unitas</a>	
Faculdade e Colégio Afirmativo	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.afirmativo.com.br/index2.php">http://www.afirmativo.com.br/index2.php</a>	
FAIR- Faculdades Integradas de Rondonópolis	Mato Grosso-Brasi	NO	envio de mail 19 de enero	<a href="http://www.unir-roo.br/">http://www.unir-roo.br/</a>	
<b>CENTROS</b>					
UNIVAG-Instituição Educacional Matogrossense.Faculdades Unidas de Várzea Grande	sin web				
<b>INSTITUTOS</b>					
ITEC- Instituto Tangaraense de Educação e Cultura	sin web				

<b>Lugar: MATO GROSSO DO SUL</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFMS- Universidade Federal do M.G.do Sul	M.G do sul-Brasil	SI	2005-09	<a href="http://www.ufms.br/">http://www.ufms.br/</a>	<a href="http://www.ufms.br/pdi/home/arquivos/pdi_2005_2009.pdf">http://www.ufms.br/pdi/home/arquivos/pdi_2005_2009.pdf</a>
UFMS- Departamento de Computação e Estatística	M.G do sul-Brasil	idem		<a href="http://www.dct.ufms.br/">http://www.dct.ufms.br/</a>	
UFMS- Fundação da Computação	M.G do sul-Brasil	idem		<a href="http://www.fundao99.cjb.net/">http://www.fundao99.cjb.net/</a>	
UFMS/REENGE- Páginas do Departamento de Engenharia Eléctrica Estadual	M.G do sul-Brasil	idem		<a href="http://www.del.ufms.br/">http://www.del.ufms.br/</a>	
UNIDERP- Universidade para o desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal	M.G do sul-Brasil	sin pag web			
UEMS-Univers. Estadual de M.G do Sul	M.G do sul-Brasil	mail 22 enero	<a href="mailto:uems@uems.br">uems@uems.br</a>	<a href="http://www.uems.br/portal/">http://www.uems.br/portal/</a>	
<b>PARTICULARES</b>					
FIFASUL-Faculdades Integradas Fatima do Sul	M.G do sul-Brasil	no abre la web			
UCDB- Universidade Católica Dom Bosco	M.G do sul-Brasil	no abre la web			
UCDB-Curso de Engenharia de Computação	M.G do sul-Brasil	no abre la web			
FESCG- Faculdade Estácio de Sá de Campo Grande	M.G do sul-Brasil	no abre la web			
UNIR- Faculdades Integradas de Rondonópolis	M.G do sul-Brasil	no abre la web			
<b>CENTROS</b>					
UNIGRAM- Centro Universitário de Grande Dourados	M.G do sul-Brasil	NO 100	mail 22 enero	<a href="http://www.unigran.br/">http://www.unigran.br/</a>	
<b>INSTITUTOS</b>					
Instituto de Ensino Superior do Pantanal	M.G do sul-Brasil	no abre la web		<a href="http://www.iespan.ucdb.br/">http://www.iespan.ucdb.br/</a>	
<b>Lugar:MINAS GERAIS</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFMG-Universidade Fed. de Minas Gerais	Minas Gerais	NO	mail 22 enero	<a href="http://www.ufmg.br/">http://www.ufmg.br/</a>	

UFLA-Universidade Fed. De Lavras	Minas Gerais	SI	2005-10	<a href="http://www.ufla.br/">http://www.ufla.br/</a>	<a href="http://www.ufla.br/pdi/PDI.pdf">http://www.ufla.br/pdi/PDI.pdf</a>
UFOP-Universidade Federal de Ouro Preto	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:reitoria@ufop.br">reitoria@ufop.br</a>	<a href="http://www.ufop.br/">http://www.ufop.br/</a>	
UFU-Universidade Fed. De Uberlandia	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:prefeitura@ufu.br">prefeitura@ufu.br</a>	<a href="http://www.ufu.br/">http://www.ufu.br/</a>	
UFV-Universidade Fed. De Viçosa	Minas Gerais	SI	2005-08	<a href="http://www.ufv.br/">http://www.ufv.br/</a>	Entrar por principal abajo a la izquierda "Plano Gestao 2005-08"
UNIFEI-Universidade Federal de Itajubá	Minas Gerais	NO enviar mail		<a href="http://www.efei.br/">http://www.efei.br/</a>	
EFOA-Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:extens@unifal-mg.edu.br">extens@unifal-mg.edu.br</a>	<a href="http://www.foa.br/">http://www.foa.br/</a>	26 de enero <a href="mailto:cpd@unifal-mg.edu.br">cpd@unifal-mg.edu.br</a> < <a href="mailto:cpd@unifal-mg.edu.br">cpd@unifal-mg.edu.br</a> >
FAFEOD-Faculdade Federal de Odontologia de Diamantina	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:fafeid@fafeid.edu.br">fafeid@fafeid.edu.br</a>	<a href="http://www.fafeod.br/">http://www.fafeod.br/</a>	
FMTM-Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro	Minas Gerais	no abre la WEB		<a href="http://www.fmtm.br/">http://www.fmtm.br/</a>	
UFSJ-Universidade Federal de Sao Joao Del Rei	Minas Gerais	SI	2006-2016	<a href="http://www.ufsj.edu.br/">http://www.ufsj.edu.br/</a>	<a href="http://www.ufsj.edu.br/Pagina/pdi/">http://www.ufsj.edu.br/Pagina/pdi/</a>
UFJF-Universidade Federal de Juiz de Fora Estaduais	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a>	<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
UEMG-Universidade do Estado de M.Gerais	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a>	<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
UNIMONTES-Universidade Estadual de Montes Claros	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a>	<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
<b>PARTICULARES</b>					
EEWB - Escola de Enfermagem Wenceslau Branz	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:eewb@eewb.br">eewb@eewb.br</a>	<a href="http://www.eewb.br/">http://www.eewb.br/</a>	
EFOA/CEUFE- Escola de Framácia e Odontologia de Alfenas	Minas Gerais	NO enviar mail	<a href="mailto:cpd@unifal-mg.edu.br">cpd@unifal-mg.edu.br</a>	<a href="http://www.foa.br/">http://www.foa.br/</a>	
FABRAI-Faculdade Brasileira de Informática	Minas Gerais	NO mail enviado 26 de enero		<a href="http://www.fabrai.br/home.php">www.fabrai.br/home.php</a>	
FAI-Faculdade de Administração e Informática	Minas Gerais	NO mail enviado 26 de enero		<a href="http://www.fai-mg.br/portal/paginas/index.php">http://www.fai-mg.br/portal/paginas/index.php</a>	
FAZU-Faculdade de Agronomia e Zootecnia de Uberaba	Minas Gerais	NO mail enviado 26 de enero		<a href="http://www.fazu.br/novo/">http://www.fazu.br/novo/</a>	



FACCO-Faculdade de Ciências Contábeis de Ponte Nova	Minas Gerais	no abre la web			
FACTU-Faculdades de Ciências e Tecnologia de Unai	Minas Gerais	NO enviar mail	: vestibular@factu.br	<a href="http://www.factu.br/">http://www.factu.br/</a>	
FACEAC- Faculd. De Ciências Económ., Administ. E Contábeis de Sao Sebastiao do Paraíso	Minas Gerais	sin web			
UNA-Centro Universitário de Ciências Gerenciais	Minas Gerais	NO mail enviado 26 de enero		<a href="http://www.una.br/cmi/Pagina.aspx?1784">http://www.una.br/cmi/Pagina.aspx?1784</a>	
FADOM-Faculdade Integradas do Oeste de Minas	Minas Gerais	NO mail enviado 26 de enero		<a href="http://www.fadom.br/">http://www.fadom.br/</a>	
FDSM- Faculdade de Direito do Sul de Minas	Minas Gerais	NO enviar mail	diretoria@fdsm.edu.br	<a href="http://www.fdsm.edu.br/">http://www.fdsm.edu.br/</a>	
Faculdade de Direito de Milton Campos	Minas Gerais	NO enviar mail	webmaster@mcampos.br	<a href="http://www.mcampos.br/">http://www.mcampos.br/</a>	
FEAMIG-Faculdade de Engenharia de Agrimensura de Minas Gerais	Minas Gerais	sin mail de contacto		<a href="http://www.feamig.br/">http://www.feamig.br/</a>	
FMIT-Faculdade de Medicina de Itajubá	Minas Gerais	NO mail enviado 26 de enero		<a href="http://www.aisi.edu.br/">http://www.aisi.edu.br/</a>	
FSM- Faculdade Santa Marta	Minas Gerais	no abre la web		<a href="http://www.faculdaadesantamarta.br/">http://www.faculdaadesantamarta.br/</a>	
Faculdades Metodistas Integradas Izabela Hendrix	Minas Gerais	NO mail enviado 29 de enero		<a href="http://www.metodistademinas.edu.br/inove.asp">http://www.metodistademinas.edu.br/inove.asp</a>	
PUC-Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais	Minas Gerais	NO mail enviado 29 de enero		<a href="http://www.pucminas.br/home/destaque.php">http://www.pucminas.br/home/destaque.php</a>	
UIT-Universidade de Itaúna	Minas Gerais	NO mail enviado 29 de enero		<a href="http://www.uit.br/index.htm">http://www.uit.br/index.htm</a>	
UNIUBE-Universidade de Uberaba	Minas Gerais	NO mail enviado 29 de enero		<a href="http://www.uniube.br/">http://www.uniube.br/</a>	
UNIPAC-Universidade Presidente Antonio Carlos	Minas Gerais	NO mail enviado 29 de enero		<a href="http://www.unipac.br/">http://www.unipac.br/</a>	
UNIVALE- Universidade Vale do Rio Doce	Minas Gerais	NO mail enviado 29 de enero		<a href="http://www.univale.br/capa/">http://www.univale.br/capa/</a>	
UNINCOR- Universidade Vale do Rio Verde	Minas Gerais	relac@unincor.br	NO enviar mail	<a href="http://www.unincor.br/">http://www.unincor.br/</a>	
<b>CENTROS</b>					
CES/JF-Centro de Ensino Superior de Juis de Fora	Minas Gerais	ctu@ctu.ufjf.br	NO enviar mail	<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	

CEFET-MG-Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais	Minas Gerais	NO mail enviado 31 de enero		<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
UNIT-Centro Universitario do Triângulo	Minas Gerais	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a> NO enviar mail		<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
Centro Universitário Newton Paiva	Minas Gerais	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a> NO enviar mail		<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
UNI-BH-Centro Universitário de Belo Horizonte	Minas Gerais	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a> NO enviar mail		<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
UNILESTE-Centro Universitário do Leste de Minas Gerais	Minas Gerais	<a href="mailto:gabinete@ufjf.edu.br">gabinete@ufjf.edu.br</a> NO enviar mail		<a href="http://www.ufjf.br/">http://www.ufjf.br/</a>	
<b>FUNDAÇÕES</b>					
UNIARAXÁ - Fundação Cultural de Araxá	Minas Gerais	NO envié mail 31 de enero		<a href="http://www.uniaraxa.edu.br/novo/home.aspx">http://www.uniaraxa.edu.br/novo/home.aspx</a>	
FUNEC-Fundação Educacional de Caratinga	Minas Gerais	no abre la web		<a href="http://www.unec.edu.br/">http://www.unec.edu.br/</a>	
FEM - Fundação Educacional de Machado	Minas Gerais	no abre la web			
INATEL-Instituto Nacional de telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí	Minas Gerais	<a href="mailto:inatel@inatel.br">inatel@inatel.br</a> NO enviar mail		<a href="http://www.inatel.br/">http://www.inatel.br/</a>	
<b>Lugar: PARÁ</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFPA - Universidade Federal do Pará	PARA	NO se envió mail 28 de febrero 2007		<a href="http://www.ufpa.edu.br">www.ufpa.edu.br</a>	<a href="http://www.ufpa.br/">http://www.ufpa.br/</a>
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia	PARÁ - Belén	SI	año 2005-2008	<a href="http://www.ufra.edu.br/">http://www.ufra.edu.br/</a>	<a href="http://www.ufra.edu.br/cpa/pdi_ufra.pdf">http://www.ufra.edu.br/cpa/pdi_ufra.pdf</a>
<b>PARTICULARES</b>					
UNAMA - Universidade da Amazônia	"respondio la UNI"	SI llegó 8 de mayo	2005-2009	<a href="http://www.unama.br/">http://www.unama.br/</a>	<a href="http://www.unama.br/universidade/reitoria/pqd/pqd1.html">http://www.unama.br/universidade/reitoria/pqd/pqd1.html</a>
FIT - Faculdades Integradas do Tapajós	PARÁ	NO se envió mail 28 de febrero		<a href="http://www.fit.br/home/">http://www.fit.br/home/</a>	
<b>CENTROS</b>					
CESUPA - Centro Universitário do Pará	PARÁ-Belén	SI	año 2006-2010	<a href="http://www.cesupa.br/">http://www.cesupa.br/</a>	<a href="http://www.cesupa.br/ConhecaCesupa/RegimentoEPDI/Docs/PDI2006.pdf">http://www.cesupa.br/ConhecaCesupa/RegimentoEPDI/Docs/PDI2006.pdf</a>
<b>Lugar: PARÍBA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					

UFPB - Universidade Federal da Paraíba	Paraíba	NO se envió mail el 1 de marzo		<a href="http://www.ufpb.br/">http://www.ufpb.br/</a>	
UFCG - Universidade Federal de Campina Grande	Paraíba-Campina Grande	NO se envió mail el 1 de marzo		<a href="http://www.ufcg.edu.br/">http://www.ufcg.edu.br/</a>	
<b>ESTADUAL</b>					
UEPB - Universidade Estadual da Paraíba	Paraíba	no abre la web		<a href="http://www.uepb.pb.gov.br/index1.htm">http://www.uepb.pb.gov.br/index1.htm</a>	
<b>CENTROS</b>					
CEFET PB - Centro Federal de Educação tecnológica da Paraíba	Paraíba	SI	AÑO 2005-2009	<a href="http://www.cefetpb.edu.br">http://www.cefetpb.edu.br</a>	<a href="http://www.cefetpb.edu.br/arquivos/PDI-28-02-2005-CD.pdf">http://www.cefetpb.edu.br/arquivos/PDI-28-02-2005-CD.pdf</a>
UNIP - Centro Universitário de João Pessoa	Paraíba	fale@unipe.br	NO enviar mail	<a href="http://www.unipe.br/">http://www.unipe.br/</a>	
CEDUC - UEPB - Centro de Educação da Universidade Estadual da Paraíba	Paraíba	no abre la web		<a href="http://cgnet.com.br/~ceduc/index.html">http://cgnet.com.br/~ceduc/index.html</a>	
CCSA-Centro de Ciên. Sociais Aplicadas	Paraíba-João Pessoa	direcao@ccsa.ufpb.br	NO enviar mail	<a href="http://www.ccsa.ufpb.br/">http://www.ccsa.ufpb.br/</a>	
UNIFE -Centro universitário de João Pessoa	Paraíba	fale@unipe.br	NO enviar mail	<a href="http://www.unipe.br/">http://www.unipe.br/</a>	
<b>Lugar: PARANA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFPR - Universidade Federal do Paraná	Parana	gabineteitor@ufpr.br	NO enviar mail	<a href="http://www.ufpr.br/portal/">http://www.ufpr.br/portal/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
UNESPAR/FUNDINOPI - Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro	Parana	no abre la web		<a href="http://www.fundinop.br/">http://www.fundinop.br/</a>	
FAEFIJA - Faculdade Estadual de Educação Física de Jacarezinho	Parana	SI	año 2005-2010	<a href="http://www.fae fija.br/">http://www.fae fija.br/</a>	<a href="http://www.fae fija.br/pdi.htm">http://www.fae fija.br/pdi.htm</a>
UEL - Universidade Estadual de Londrina	Parana-Londrina	ouvidoria@uel.br	NO enviar mail	<a href="http://www.uel.br/uel/portal/">http://www.uel.br/uel/portal/</a>	
UEM - Universidade Estadual de Maringá	Parana	dsperandio@uem.br	No enviar mail	<a href="http://www.uem.br/">http://www.uem.br/</a>	
UEPG - Universidade Estadual de Ponta Grossa	Parana	SI	año 2003-2008	<a href="http://www.uepg.br/">http://www.uepg.br/</a>	<a href="http://www.uepg.br/asseplan/pdi/Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20UEPG%20200">http://www.uepg.br/asseplan/pdi/Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20UEPG%20200</a>
UNICENTRO - Universidade Estadual do Centro Oeste	Parana	No envie mail 1 de marzo		<a href="http://www.unicentro.br/">http://www.unicentro.br/</a>	
UNOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Parana	gabinete@unieste.br	NO enviar mail	<a href="http://www.unioeste.br/">http://www.unioeste.br/</a>	

FECEA - Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana	Parana	lo enviarán mas adelate, lo están rehaciendo	<a href="http://www.fecea.br/">http://www.fecea.br/</a>	
	"respondio la UNI"			
<b>PARTICULARES</b>				
FECILCAM - Faculdade Estadual de Ciências e Letras de campo Murao	Parana	NO envie mail 7 de marzo	<a href="http://www.fecilcam.br/">http://www.fecilcam.br/</a>	
FACCAR - Faculdade de Ciências Contabeis de Rolândia	Parana	idem	<a href="http://www.fecilcam.br/">http://www.fecilcam.br/</a>	
FACET - Faculdades de Ciências e Tecnologia do Paraná	Parana	idem		
Faculdade Curitiba	Parana	idem		
UNIBEM - Faculdades Integradas Espíritas	Parana	idem		
Faculdade Spei	Parana	idem		
PUCPR - Pontifícia Universidade Católica do Parana	Parana	idem		
UNIVALE - União das Escolas Superiores do Vale do Ivaí	Parana	idem		
Faculdades Santa Cruz Inove	Parana	idem		
UNOPAR - Universidade Norte do Paraná	Parana	idem		
UNIPAR - Universidade Paranaense	Parana	idem		
UTP - Universidade Tuiuti do Paraná	Parana	idem		
FACINTER - Faculdade Internacional . de Curitiba	Parana	idem		
Faculdade Alvorada	Parana	idem		
<b>CENTROS</b>				
CEFET-PR - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná	Parana	idem		
UNICENP - Centro Universitário Positivo	Parana	idem		
CAECO - Centro Acadêmico de Engenharia de Computação - PUC-PR	Parana	idem		

Centro de Ciências da Saúde - UEL	Parana	idem			
CESUFOZ - Centro de Ensino Superior de Foz do Iguaçu	Parana	idem			
CESUL - Centro Sulamericano de Ensino Superior	Parana	idem			
CESUMAR - Centro de Ensino Superior de Maringá	Parana	idem			
CTESOP - Centro Tecnico Educacional Superior do Oeste Paranaense	Parana	idem			
<b>FUNDAÇÕES</b>					
FFALM - Fundação Faculdade de I Agronomia Luiz Meneghel	Parana	NO envie mail 7 de marzo		<a href="http://www.ffalm.edu.br/">http://www.ffalm.edu.br/</a>	
UNIVILLE - Fundação Educacional da Regiao de Joinville	Parana	NO envie mail 7 de marzo		<a href="http://www.univille.br/">http://www.univille.br/</a>	
FESP - Fundação de Estudos Sociais do Paraná	Parana	NO envie mail 7 de marzo		<a href="http://www.fesppr.br/2006/">http://www.fesppr.br/2006/</a>	
ISAE/FGV - Fundação Getulio Vargas no Paraná	Parana	NO envie mail 7 de marzo		<a href="http://www.fgvpr.br/novo/default.asp">http://www.fgvpr.br/novo/default.asp</a>	
<b>INSTITUTOS</b>					
ISBL - Faculdade de Teologia	Parana	no abre la web		<a href="http://www.isbl.org/">http://www.isbl.org/</a>	
ISEPE - Instituto Superior de Ensino, Pesquisa e Extensao	Parana	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.isepe.com.br/">http://www.isepe.com.br/</a>	
ISPG - Instituto Superior de Pós-Graduação	Parana	no abre la web		<a href="http://www.ispg.com.br/">http://www.ispg.com.br/</a>	
ITAE - Instituto de Tecnologia Aeroespacial	Parana	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.itae.com.br/">http://www.itae.com.br/</a>	
UNIFIL - Instituto Filadélfia de Londrina	Parana	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.filadelfia.br/">http://www.filadelfia.br/</a>	
<b>Lugar: PERNANBUCC</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFPE-Universidade Federal de Pernambuco	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo 200		<a href="http://www.ufpe.br/">http://www.ufpe.br/</a>	
UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco	Pernambuco	SI	año 2006-2010	<a href="http://www.ufrpe.br/">http://www.ufrpe.br/</a>	

FAFIRE - Faculdade Frassinetti do Recife	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo FAFIRE		<a href="http://www.fafire.br/">http://www.fafire.br/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
UPE - Universidade de Pernambuco	Pernambuco	idem FAFIRE			
ESMAPE - Escola de Magistratura do Estado de Pernambuco	Pernambuco	idem FAFIRE			
FMC - Faculdade de Ciências Médicas de Pernambuco	Pernambuco	idem FAFIRE			
<b>MUNICIPAIS</b>					
FAGA - Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns	Pernambuco	idem FAFIRE			
FACAPE - Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Petrolina	Pernambuco	idem FAFIRE			
<b>PARTICULARES</b>					
FAFIRE - Faculdade Frassinetti de Recife	Pernambuco	idem FAFIRE			
FIR - Faculdades Integradas do Recife	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.fir.br/">http://www.fir.br/</a>	
FUNESO - Fundação de Ensino Superior de Olinda	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.funeso.com.br/home/">http://www.funeso.com.br/home/</a>	
UNICAP - Universidade Católica de Pernambuco	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.unicap.br/">http://www.unicap.br/</a>	
AESO - Associação de Ensino Superior de Olinda	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.barrosmelo.edu.br/">http://www.barrosmelo.edu.br/</a>	
Bureau Jurídico - Complexo Educacional Ensino e Pesquisa Maior	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.bureaujuridico.com.br/eventos/direito/?home/indexDireito">http://www.bureaujuridico.com.br/eventos/direito/?home/indexDireito</a>	
FAFICA - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.fafica.br/">http://www.fafica.br/</a>	
FOCCA - Faculdade de Olinda	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.focca.com.br/">http://www.focca.com.br/</a>	
Ibratec/Unibratec - Universidade Brasileira de Informática	Pernambuco	NO envié mail 12 de marzo		<a href="http://www.unibratec.com.br/">http://www.unibratec.com.br/</a>	
<b>Lugar: PIAUÍ</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>

<b>FEDERAL</b>					
UFPI - Universidade Federal do Piauí	PIAUI-Teresina	SI	AÑO 2005-2009	<a href="http://www.ufpi.br/">http://www.ufpi.br/</a>	<a href="http://www.ufpi.br/downloads/pdi2005.pdf">http://www.ufpi.br/downloads/pdi2005.pdf</a>
<b>ESTADUAL</b>					
UESPI - Universidade Estadual do Piauí	PIAUI	NO envié mail 13 de marzo		<a href="http://www.uespi.br/">http://www.uespi.br/</a>	
<b>CENTROS</b>					
CEUT - Centro de Ensino Unificado de Teresina	PIAUI	NO envié mail 13 de marzo		<a href="http://www.ceut.com.br/">http://www.ceut.com.br/</a>	
CESVALE - Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba	PIAUI	NO envié mail 13 de marzo			
<b>Lugar: RIO GRANDE DO NORTE</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Rio G. do Norte	SI	año 1999-2008	<a href="http://www.ufrn.br/ufrn/">http://www.ufrn.br/ufrn/</a>	
ESAM - Escola Superior de Agricultura de Mossoró	Rio G. do Norte	sin web			
<b>ESTADUAL</b>					
UERN - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte	Rio G. do Norte	SI	año 2007-2014	<a href="http://www.uern.br/">http://www.uern.br/</a>	<a href="http://www.uern.br/pdi/">http://www.uern.br/pdi/</a>
<b>PARTICULARES</b>					
UNP - Universidade Potiguar	Rio G. do Norte	SI	año 2007-2016	<a href="http://www.unp.br/Portal.asp?IdPagina=63">http://www.unp.br/Portal.asp?IdPagina=63</a>	
FAL - Faculdades de Natal	Rio G. do Norte	sin web			
<b>Lugar: RIO GRANDE DO SUL</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Rio G. do Sul	NO envié mail 13 de marzo		<a href="http://www.ufrgs.br/ufrgs/">http://www.ufrgs.br/ufrgs/</a>	
UFPel - Universidade Federal de Pelotas	Rio G. do Sul	NO envié mail 13 de marzo		<a href="http://www.ufpel.tche.br/">http://www.ufpel.tche.br/</a>	
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria		SI	año 2001-2005	<a href="http://www.ufsm.br/">http://www.ufsm.br/</a>	<a href="http://www.ufsm.br/">http://www.ufsm.br/</a>
<b>PARTICULARES</b>					

Instituição Educacional São Judas Tadeu	Rio G. do Sul		idem UFSM	<a href="http://www.ufsm.br/">http://www.ufsm.br/</a>	
FAPA - Faculdades Porto-Alegrenses	Rio G. do Sul		idem UFSM	<a href="http://www.ufsm.br/">http://www.ufsm.br/</a>	
PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Rio G. do Sul		idem UFSM		
UCPel - Universidade Católica de Pelotas	Rio G. do Sul		idem UFSM		
URCAMP - Universidade da Região da Campanha	Rio G. do Sul		idem UFSM		
UCS - Universidade de Caxias do Sul	Rio G. do Sul		idem UFSM		
UNICRUZ - Universidade de Cruz Alta	Rio G. do Sul		idem UFSM		
UPF - Universidade de Passo Fundo	Rio G. do Sul		idem UFSM		
UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul	Rio G. do Sul		idem UFSM		
ULBRA - Universidade Luterana do Brasil	Rio G. do Sul		idem UFSM		
URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missoes	Rio G. do Sul		idem UFSM		
<b>CENTROS</b>					
UNILASALLE - Centro Universitário La Salle	Rio G. do Sul		idem UFSM		
Centro Universitário Ritter dos Reis	Rio G. do Sul		idem UFSM		
UNIVATES - Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior	Rio G. do Sul		idem UFSM		
<b>FUNDAÇÕES</b>					
FURG - Fundação Universidade do Rio Grande	Rio G. do Sul		idem UFSM		
FFFCMPA - Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre	Rio G. do Sul		idem UFSM		
<b>Lugar: RIO DE JANEIRO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	SI	año 2005-2010	<a href="http://www.ufrj.br/">http://www.ufrj.br/</a>	<a href="http://www.ufrj.br/docs/PDI.pdf">http://www.ufrj.br/docs/PDI.pdf</a>



Janeiro					
UFF - Universidade Federal Fluminense	Rio de Janeiro	SI	año 2002	<a href="http://www.uff.br/">http://www.uff.br/</a>	<a href="http://www.uff.br/">http://www.uff.br/</a>
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	SI	año 2006	<a href="http://www.ufrj.br/">http://www.ufrj.br/</a>	<a href="http://www.ufrj.br/graduacao/pdi/diretrizes_pdi.PDF">http://www.ufrj.br/graduacao/pdi/diretrizes_pdi.PDF</a>
UNIRIO - Universidade do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.unirio.br/">http://www.unirio.br/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	NO envíe el mail	21 de marzo	<a href="http://www.uerj.br/modulos/kernel/home.php">http://www.uerj.br/modulos/kernel/home.php</a>	
UENF - Universidade Estadual do Norte Fluminense	Rio de Janeiro	no abre la web		<a href="http://www.uenf.br/">http://www.uenf.br/</a>	
<b>PARTICULARES</b>					
ABEU - Associação Brasileira de Ensino Universitario	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.portalabeu.com.br/portalabeu/index.asp?site=1">http://www.portalabeu.com.br/portalabeu/index.asp?site=1</a>	
AEDB - Associação Educacional Dom Bosco	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.aedb.br/informacoes/mapaSite.html">http://www.aedb.br/informacoes/mapaSite.html</a>	
Universidade Estácio de Sá	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.estacio.br/">http://www.estacio.br/</a>	
UNICARIOCA - Faculdade Carioca	Rio de Janeiro	no abre la web		<a href="http://www.carioca.br/">http://www.carioca.br/</a>	
FDC - Faculdade de Direito de Campos	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.fdc.br/">http://www.fdc.br/</a>	
UNIVERSO - Universidade Salgado de Oliveira	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.universo.g12.br/">http://www.universo.g12.br/</a>	
Faculdades Ibmecc	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.ibmec.br/">http://www.ibmec.br/</a>	
FACHA - Faculdades Integradas Hélio Alonso	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.facha.edu.br/">http://www.facha.edu.br/</a>	
Faculdades Souza Marques	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.ftesm.edu.br/">http://www.ftesm.edu.br/</a>	
PUC-RIO - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.puc-rio.br/">http://www.puc-rio.br/</a>	
UCAM - Universidade Cândido Mendes	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.candidomendes.br/">http://www.candidomendes.br/</a>	
UCB - Universidade Castelo Branco	Rio de Janeiro	NO envié mail	14 de marzo	<a href="http://www.castelobranco.br/">http://www.castelobranco.br/</a>	
UGF - Universidade Gama Filho	Rio de Janeiro	NO envié mail	15 de marzo	<a href="http://www.ugf.br/">http://www.ugf.br/</a>	

UNIG - Universidade Iguaçú	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.unig.br/">http://www.unig.br/</a>	
USU - Universidade Santa Úrsula	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.usu.br/">http://www.usu.br/</a>	
UVA - Universidade Veiga de Almeida	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.uva.br/">http://www.uva.br/</a>	
<b>CENTROS</b>					
CETIQT - Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
CEFET-RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
Centro Universitário Celso Lisboa	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
UNIVERCIDADE - Centro Universitário da Cidade	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
UBM - Centro Universitário de Barra Mansa	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
MSB - Centro Universitário Moacyr Sreder Bastos	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
UniFOA - Centro Universitário de Volta Redonda	Rio de Janeiro	idem UVA-Veiga de Almeida			
<b>INSTITUTOS</b>					
IBMR - Instituto Brasileiro de Medicina de reabilitação	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.ibmr.br/index.php?pag=conteudo1">http://www.ibmr.br/index.php?pag=conteudo1</a>	
IME - Instituto Militar de Engenharia	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.ime.eb.br/">http://www.ime.eb.br/</a>	
IMPA - Instituto de Matemática Pura e Aplicada	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.impa.br/opencms/pt/">http://www.impa.br/opencms/pt/</a>	
<b>FUNDAÇÕES</b>					
FERP - Fundação Educacional Rosemar Pimentel	Rio de Janeiro	no abre el mail		<a href="http://www.ferp.br/">http://www.ferp.br/</a>	
FURG - Fundação Universidade do Rio Grande	Rio de Janeiro	NO envié mail 15 de marzo		<a href="http://www.foa.org.br/">http://www.foa.org.br/</a>	
<b>Lugar: RONDONIA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					

UNIR - Universidade Federal de Rondônia	Rondonia	NO envié mail 20 de marzo		<a href="http://www.unir.br/">http://www.unir.br/</a>	
FAIR - Faculdades Integradas de Rondonópolis	Rondonia	NO envié mail 20 de marzo		<a href="http://www.unir-roo.br/">http://www.unir-roo.br/</a>	
<b>PARTICULARES</b>					
UNESC - União das Escolas Superiores de Cacoal	Rondonia	NO envié mail 20 de marzo		<a href="http://www.unescnet.br/">http://www.unescnet.br/</a>	
<b>Lugar: RORAIMA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFRR - Universidade Federal de Roraima	Roraima	SI	año 2005-2008	<a href="http://www.ufrr.br/">http://www.ufrr.br/</a>	<a href="http://www.ufrr.br/modules/Downloads/categoria52/arquivo393">http://www.ufrr.br/modules/Downloads/categoria52/arquivo393</a>
<b>Lugar: SAO PAULO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo	Sao Paulo	SI	año 2005	<a href="http://www.unifesp.br/">http://www.unifesp.br/</a>	<a href="http://www.unifesp.br/reitoria/pdi/final.doc">http://www.unifesp.br/reitoria/pdi/final.doc</a>
UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos	Sao Paulo	SI	año 2002	<a href="http://www2.ufscar.br/home/index.php">www2.ufscar.br/home/index.php</a>	<a href="http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.ufscar.br/pdi2002">http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.ufscar.br/pdi2002</a>
FCNM - Faculdade do Clube Náutico Mogiano	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.nautico.edu.br/">http://www.nautico.edu.br/</a>	
AFA - Academia da Força Aérea	Sao Paulo	no abre la web			
<b>ESTADUAIS</b>					
USP - Universidade de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www2.usp.br/portugues/index.usp">http://www2.usp.br/portugues/index.usp</a>	
UNESP - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.unesp.br/index_portal.php">http://www.unesp.br/index_portal.php</a>	
FAENQUIL - Faculdade de Engenharia Química de Lorena	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.faenquil.br/">http://www.faenquil.br/</a>	
FATEC - Faculdade de Tecnologia de Jahu	Sao Paulo	no abre la web			
FATEC-SP - Faculdade de Tecnologia de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.fatecsp.br/">http://www.fatecsp.br/</a>	
FATECTQ - Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.fatectq.com.br/">http://www.fatectq.com.br/</a>	

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas	Sao Paulo	SI	año 2004-2010	<a href="http://www.unicamp.br/">http://www.unicamp.br/</a>	<a href="http://www.cgu.unicamp.br/planes/documentosplanes.html">http://www.cgu.unicamp.br/planes/documentosplanes.html</a>
FEIS - Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.feis.unesp.br/">http://www.feis.unesp.br/</a>	
APMBB - Academia de Polícia Militar do Barro Branco	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/apmbb/index.html">http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/apmbb/index.html</a>	
FAMEMA-Faculdade de Medicina de Marília Municipais	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo			
<b>MUNICIPAIS</b>					
FAE - Faculdades Associadas de Ensino	Sao Paulo	no abre la web			
FDSBC - Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo	Sao Paulo	no abre la web			
FAI-Faculdades Adamantinenses Integradas	Sao Paulo	no abre la web			
UNORP - Universidade da Cidade de São José do Rio Preto	Sao Paulo	no abre la web	300		
Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo	Sao Paulo	no abre la web			
<b>PARTICULARES</b>					
ULBRA - Universidade Luterana do Brasil	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.ulbra.br/">http://www.ulbra.br/</a>	
Faculdades Oswaldo Cruz	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.oswaldocruz.br/">http://www.oswaldocruz.br/</a>	
Escolas e Faculdades Padre Anchieta	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.anchieta.br/">http://www.anchieta.br/</a>	
UNI Sant'anna - Faculdades Santa'anna	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.santanna.br/site/default.asp">http://www.santanna.br/site/default.asp</a>	
Faculdades Soares de Oliveira	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.soaresoliveira.br/">http://www.soaresoliveira.br/</a>	
Faculdades de Educação São Luís	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.saoluis.br/">http://www.saoluis.br/</a>	
PUC-Campinas - Pontifícia Universidade Católica de Campinas	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.puccamp.br/">http://www.puccamp.br/</a>	
PUCSP - Pontifícia Universidade Católica de Sao Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.pucsp.br/">http://www.pucsp.br/</a>	
Universidade Anhembi Morumbi	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo		<a href="http://www.anhembi.br/">http://www.anhembi.br/</a>	

UNIBAN - Universidade Bandeirante de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.uniban.br/">http://www.uniban.br/</a>
UNICASTELO - Universidade Camilo Castelo Branco	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.unicastelo.br/">http://www.unicastelo.br/</a>
UNISANTOS - Universidade Católica de Santos	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.unisantos.com.br/">http://www.unisantos.com.br/</a>
CEUN/EAM - Escola de Administração Mauá	Sao Paulo	no abre la web	
EEP - Escola de Engenharia de Piracicaba	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.eep.br/">http://www.eep.br/</a>
CEUN/EEM - Escola de Engenharia Mauá	Sao Paulo	no abre la web	
ESAN - Escola Superior de Administração de Negócios	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.esan-sbc.edu.br/">http://www.esan-sbc.edu.br/</a>
FAL - Faculdade Anglo Latino	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.faculdadeanglolatino.com.br/">http://www.faculdadeanglolatino.com.br/</a>
FACEX - Faculdade Bandeirantes de Ciências Exatas e Humanas	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.facex.com.br/2007/">http://www.facex.com.br/2007/</a>
Faculdade Brasília de São Paulo	Sao Paulo	no abre la web	
DRUMMOND - Faculdade Carlos Drummond de Andrade	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.drummond.com.br/">http://www.drummond.com.br/</a>
FESP - Faculdade de Engenharia São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.fesp.br/">http://www.fesp.br/</a>
FAEF - Faculdade de Agronomia e Engenharia Florestal de Garça	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.faeef.edu.br/principal/index.asp">http://www.faeef.edu.br/principal/index.asp</a>
FACCAT - Faculdades de Ciências Contábeis e de Administração de Tupá	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.faccat.com.br/html/default.php">http://www.faccat.com.br/html/default.php</a>
FAC-FITO - Faculdade de Ciências da Fundação Instituto de Osasco	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.fito.br/">http://www.fito.br/</a>
FSA - Centro Universitário Fundação Santo André	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.fsa.br/">http://www.fsa.br/</a>
FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administ. E Contábeis de Feança	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.facef.br/">http://www.facef.br/</a>
FACASPER - Faculdade de Comunicação Social Casper Líbero	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.facasper.com.br/">http://www.facasper.com.br/</a>

FAP - Faculdade da Alta Paulista	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.fadap.br/">http://www.fadap.br/</a>
FADISC - Faculdade Integradas de São Carlos	Sao Paulo	SI 2005-2009	<a href="http://fadisc.edu.br/fadisc.edu/default.asp">http://fadisc.edu.br/fadisc.edu/default.asp</a>
FADI - Faculdade de Direito de Sorocaba	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.fadi.br/">http://www.fadi.br/</a>
Faculdade São Luis	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.faculdadesaoluis.br/">http://www.faculdadesaoluis.br/</a>
UNOPEC - União das Faculdades da Organização Paulistana Educacional e Cultural	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.unopec.com.br/">http://www.unopec.com.br/</a>
FEFISA - Faculdade Integradas de Santo André	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.fefisa.com.br/">http://www.fefisa.com.br/</a>
FAETEC - Faculdade de Educação e Tecnologia Tereza Porto Marques	Sao Paulo	no abre la web	<a href="http://www.faetec.br/">http://www.faetec.br/</a>
Faculdade de Educação, Ciências e Letras Don Domenico	Sao Paulo	no abre la web	
Faculdade Integradas Logatti - Araraquara	Sao Paulo	NO envié mail 21 de marzo	<a href="http://www.logatti.edu.br/">http://www.logatti.edu.br/</a>
UNIFEI -Faculdade de Engenharia Industrial	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fei.edu.br/default.htm">http://www.fei.edu.br/default.htm</a>
FIAP - Faculdade de Informática e Administração Paulista		NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fiap.com.br/portal/index.jsp">http://www.fiap.com.br/portal/index.jsp</a>
FAMERP - Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.famerp.br/">http://www.famerp.br/</a>
UNISA - Universidade de Santo Amaro	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.unisa.br/">http://www.unisa.br/</a>
Faculdade de Medicina de Sorocaba	Sao Paulo	no abre la web	<a href="http://www.geocities.com/Area51/Dungeon/7979/medsoroca.html">http://www.geocities.com/Area51/Dungeon/7979/medsoroca.html</a>
FMA - Faculdade Maria Augusta	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fma.br/">http://www.fma.br/</a>
Faculdade Montessori	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.montessorinet.com.br/">http://www.montessorinet.com.br/</a>
FAPA - Faculdade Paulistana	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.unipaulistana.edu.br/web/">http://www.unipaulistana.edu.br/web/</a>
FPM - Faculdade Prudente de Moraes	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fpm.edu.br/">http://www.fpm.edu.br/</a>
FASM - Faculdade Santa Marcelina	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fasm.edu.br/">http://www.fasm.edu.br/</a>
FASP - Faculd. Associadas de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fasp.br/">http://www.fasp.br/</a>
FAI -Faculdades Adamantinense Integradas	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo	<a href="http://www.fai.com.br/">http://www.fai.com.br/</a>

Faculdades Hoyler	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.hoyler.edu.br/">http://www.hoyler.edu.br/</a>
Faculdade Cantareira	Sao Paulo	no abre la web		
FJAU - Faculdades Integradas de Jaú	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.fjaunet.com.br/">http://www.fjaunet.com.br/</a>
Faculdades Integradas Maria Imaculada	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.mariaimaculada.br/principal.asp">http://www.mariaimaculada.br/principal.asp</a>
UNICID -Universidade Cidade de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unicid.br/">http://www.unicid.br/</a>
UNICSUL - Universidade Cruzeiro do Sul	"respondio la UNI"	SI	2004-2008	<a href="http://www.unicsul.com.br/">http://www.unicsul.com.br/</a>
UNIG - Universidade Iguaçú	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unig.br/">http://www.unig.br/</a>
UNIFRAN - Universidade de Franca	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unifran.br/">http://www.unifran.br/</a>
UNIMAR - Universidade de Marília	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unimar.br/">http://www.unimar.br/</a>
UMC - Universidade de Mogi das Cruzes	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.umc.br/posgraduacaoumc/index.php">http://www.umc.br/posgraduacaoumc/index.php</a>
UNAERP - Universidade de Ribeirão Preto	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unaerp.br/main.php?module=noticia&amp;file=index&amp;canalId=1">http://www.unaerp.br/main.php?module=noticia&amp;file=index&amp;canalId=1</a>
UNOESP - Universidade do Oeste Paulista	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unoeste.br/site/">http://www.unoeste.br/site/</a>
UNIABC - Universidade do Grande ABC	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.uniabc.br/main.php">http://www.uniabc.br/main.php</a>
USC - Universidade do Sagrado Coração	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.usc.br/">http://www.usc.br/</a>
UNIVAP - Universidade do Vale do Paraíba	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.univap.br/">http://www.univap.br/</a>
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.mackenzie.br/">http://www.mackenzie.br/</a>
UNIMEP - Univ. Metodista de Piracicaba	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unimep.br/php/index.php">http://www.unimep.br/php/index.php</a>
UMESP - Univ. Metodista de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.umesp.com.br/">http://www.umesp.com.br/</a>
UNIMES - Univ. Metropolitana de Santos	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unimes.br/">http://www.unimes.br/</a>
UNIP - Universidade Paulista	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www3.unip.br/default.aspx">http://www3.unip.br/default.aspx</a>
UNISANTA - Universidade Santa Cecília	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.unisanta.br/">http://www.unisanta.br/</a>
USTJ - Universidade São Judas Tadeu	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.usjt.br/">http://www.usjt.br/</a>
Universidade São Marcos	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.smarcos.br/novoportal/">http://www.smarcos.br/novoportal/</a>
Faculdades Integradas Rio Branco	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.riobrancofac.edu.br/">http://www.riobrancofac.edu.br/</a>
CEUNSP - Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio	Sao Paulo	NO envié mail 23 de marzo		<a href="http://www.ceunsp.edu.br/">http://www.ceunsp.edu.br/</a>

<b>CENTROS</b>				
UNIARA - Centro Universitário de Araraquara	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.uniara.com.br/">http://www.uniara.com.br/</a>
UNIRP - Centro Universitário de Rio Preto	Sao Paulo	No envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.unirp.edu.br/">http://www.unirp.edu.br/</a>
UNIFIEO - Centro Universitário Fundação Intituto de Ensino para Osasco	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.fieo.br/v2/home.php">www.fieo.br/v2/home.php</a>
UNIBERO - Centro Univer. Ibero-Americano	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.unibero.edu.br">www.unibero.edu.br</a>
Centro Universitário Lusíada	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.lusiada.br/">http://www.lusiada.br/</a>
UNIMONTE -Centro Univ. Mont Serrat	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.unimonte.br/">http://www.unimonte.br/</a>
Centro Universitário Moura Lacerda	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.mouralacerda.com.br/">www.mouralacerda.com.br/</a>
UNINOVE - Centro Universitário Nove de Julho	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.uninove.br/">http://www.uninove.br/</a>
UNISAL - Centro Universitário Salesiano de Sao Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.unisal.br/">http://www.unisal.br/</a>
Centro Universitário São Camilo	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.scamilo.edu.br/">www.scamilo.edu.br/</a>
UNIA - Centro Universitário de Santo André	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.unia.br/">http://www.unia.br/</a>
CBM -Centro Universitário Barão de Mauá	Sao Paulo	no abre la web		
CREUPI - Centro Regional Universitário Espírito Santo do Pinhal	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.unipinhal.edu.br/">www.unipinhal.edu.br/</a>
IMES - Centro Universitário Municipal de Sao Caetano do Sul	Sao Paulo	no abre la web		
Centro Universitário Belas Artes de Sao Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.belasartes.br/">www.belasartes.br/</a>
UNASP - Instituto Adventista de Ensino Superior	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.iaec2.br/">http://www.iaec2.br/</a>
IESA - Instituto de Ensino Superior Santo André	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.osaec.com.br/">http://www.osaec.com.br/</a>
IASP - Instituto Adventista de São Paulo	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.iasp.br/beta/">http://www.iasp.br/beta/</a>
ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.ita.cta.br/">http://www.ita.cta.br/</a>
INAE - Instituto Nacional de Aprendizagem	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.inaebr.com/">http://www.inaebr.com/</a>



Empresarial					
IMAPES - Instituto Manchester Paulista de Ensino Superior	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.imapes.br/site/">www.imapes.br/site/</a>	
IMT - Instituto Mauá de Tecnologia	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.maua.br/">http://www.maua.br/</a>	
ISU - Instituto Santa Úrsula	Sao Paulo	NO envié mail 26 de marzo		<a href="http://www.isurp.com.br/">http://www.isurp.com.br/</a>	
IPEP - Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.isurp.com.br/">http://www.isurp.com.br/</a>	
Instituto de Educação Costa Braga	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.costa-braga.com.br/site/home.asp">http://www.costa-braga.com.br/site/home.asp</a>	
<b>INSTITUTOS</b>					
UNASP -Inst. Adventista de Ensino Superior	Sao Paulo	no abre la web	400		
IESA -Inst. de Ensino Superior Santo André	Sao Paulo	idem IESA		<a href="http://www.osaec.com.br/">http://www.osaec.com.br/</a>	
IASP - Instituto Adventista de São Paulo	Sao Paulo	idem IASP		<a href="http://www.iasp.br/beta/">http://www.iasp.br/beta/</a>	
ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica	Sao Paulo	idem ITA		<a href="http://www.ita.cta.br/">http://www.ita.cta.br/</a>	
INAE - Instituto Nacional de Aprendizagem Empresarial	Sao Paulo	no abre la web			
IMAPES - Instituto Manchester Paulista de Ensino Superior	Sao Paulo	idem IMAPES		<a href="http://www.imapes.br/site/">http://www.imapes.br/site/</a>	
IMT - Instituto Mauá de Tecnologia	Sao Paulo	idemMAUA		<a href="http://www.maua.br/">http://www.maua.br/</a>	
ISU - Instituto Santa Úrsula	Sao Paulo	idem ISURP		<a href="http://www.isurp.com.br/">http://www.isurp.com.br/</a>	
IPEP - Inst. Paulista de Ensino e Pesquisa	Sao Paulo	idem ISURP		<a href="http://www.isurp.com.br/">http://www.isurp.com.br/</a>	
Instituto de Educação Costa Braga	Sao Paulo	no abre la web		<a href="http://www.costa-braga.com.br/site/home.asp">http://www.costa-braga.com.br/site/home.asp</a>	
<b>FUNDAÇÕES</b>					
FAAP - Fund. Armando Álvares e Penteadó	Sao Paulo	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.uninove.br/">http://www.uninove.br/</a>	
FEB - Fundação Educacional de Barretos	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FESB - Fundação Municipal de Ensino Superior de Bragança Paulista	Sao Paulo	idem UNIOVE			
EAESP/FGV - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas	Sao Paulo	idem UNIOVE			

FEOB - Fund. de Ensino Octávio Bastos	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FESP-SP - Fundação Escola de Sociologia e Política	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FKB - Fundação Karnig Bazarian	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FUNEC - Fundação de Educação e Cultura de Santa Fé do Sul	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FEA - Fundação Educacional Araçatuba	Sao Paulo	idem UNIOVE			
Fundação Lusiana	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FUNGE - Fundação Gammon de Ensino	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FUNORP - Fundação Odontológica de de Ribeirao Preto	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado	Sao Paulo	idem UNIOVE			
FSA - Fundação Santo André	Sao Paulo	idem UNIOVE			
<b>Lugar: SERGIPE</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAL</b>					
UFS - Universidade Federal de Sergipe	Sergipe	SI	2005-2009	<a href="http://www.ufs.br/">http://www.ufs.br/</a>	<a href="http://www.ufs.br/doc_pdf/PDI2005.pdf">http://www.ufs.br/doc_pdf/PDI2005.pdf</a>
<b>PARTICULARES</b>					
FANESE - Faculdade de Administração e Negocios de Sergipe	Sergipe	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.fanese.com.br/">www.fanese.com.br/</a>	
Faculdade Pio Décimo	Sergipe	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.piodecimo.com.br/abertura2006/index.htm">http://www.piodecimo.com.br/abertura2006/index.htm</a>	
UNIT - Universidade Tiradentes	Sergipe	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.unit.br/">http://www.unit.br/</a>	
Faculdade São Luis	Sergipe	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.faculdadesaoluisdefranca.com.br/">http://www.faculdadesaoluisdefranca.com.br/</a>	
<b>Lugar: SANTA CATARINA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UFSC - Univ. Federal de Santa Catarina	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.ufsc.br/">http://www.ufsc.br/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					

UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.udesc.br/portal/pagina/principal.php">http://www.udesc.br/portal/pagina/principal.php</a>
<b>PARTICULARES</b>			
ACE - Associação Catarinense de Ensino	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.ace.br/">http://www.ace.br/</a>
Rede de Ensino UNIVEST	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.sle.br/">http://www.sle.br/</a>
UTESC - União de Tecnologia e Escolas de Santa catarina	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.utesc.br/novo/home/index.php">http://www.utesc.br/novo/home/index.php</a>
UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.unesc.rct-sc.br/aunesc.php">http://www.unesc.rct-sc.br/aunesc.php</a>
UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.unoescjba.edu.br/">http://www.unoescjba.edu.br/</a>
UNIPLAC - Universidade do Planalto Catarinense	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.uniplac.rct-sc.br/">http://www.uniplac.rct-sc.br/</a>
UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.unisul.br/content/site/Inicio/">http://www.unisul.br/content/site/Inicio/</a>
UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.univali.br/">http://www.univali.br/</a>
UNIDAVI - Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.unidavi.rct-sc.br/">http://www.unidavi.rct-sc.br/</a>
<b>CENTROS</b>			
UNERJ - Centro de Ensino Superior de Jaraquá	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.unerj.br/">http://www.unerj.br/</a>
CESBLU - Centro de Educação Superior de Blumenau	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.cesblu.br/portal/index.php">http://www.cesblu.br/portal/index.php</a>
CTTMar - Centro de Educação Superior de Ciências Tecnológicas da terra e do Mar	Santa Catarina	no abre la web	<a href="http://www.cttmar.univali.br/">http://www.cttmar.univali.br/</a>
CCE/FAED -Cent. de Ciências da Educação	Santa Catarina	NO envié mail 28 de marzo	<a href="http://www.faed.udesc.br/Principal/principal.php">http://www.faed.udesc.br/Principal/principal.php</a>
UNICA - Centro de Educação Superior	Santa Catarina	no abre la web	
FEBE - Centro Universitário de Brusque	Santa Catarina	no abre la web	<a href="http://www.febe.rct-sc.br/">http://www.febe.rct-sc.br/</a>
<b>FUNDAÇÕES</b>			
ACAFE - Associação Catarinense das	Santa Catarina	idem CESBLU	<a href="http://www.cesblu.br/portal/index.php">http://www.cesblu.br/portal/index.php</a>

Fundações Educacionais					
FESAG - Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerencia	Santa Catarina	idem CESBLU			
FURB -Universidade Regional de Blumenau	Santa Catarina	idem CESBLU			
<b>Lugar: TONCATIS</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>
<b>FEDERAIS</b>					
UNITINS - Universidade do Tocantins	Toncatis	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.unitins.br/">http://www.unitins.br/</a>	
<b>ESTADUAIS</b>					
CEULP/ULBRA - Centro Universitário Luterano de Palmas	Toncatis	NO envié mail 28 de marzo		<a href="http://www.ulbra-to.br/">http://www.ulbra-to.br/</a>	

**PORCENTAJES TOTALES**

**TOTAL GENERAL: Universidades + Ext.=  
450**

FEDERALES  
 PARTICULARES  
 CENTROS  
 FUNDACIONES  
 ESTUAIS  
 INSTITUTOS  
**TOTAL GENERAL = 41 CON PLAN ESTRATEGICO**  
**Sin respuesta 409**

UNIVERSIDADES DE CANADA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	web de la UNIVERSIDAD	SITIO DE CONSULTA	MAIL DE CONTACTO
<b>ALBERTA</b>					
<b>Public universities</b>					
Altabasca University*	SI	2006-2011	<a href="http://www.athabasca.ca/">http://www.athabasca.ca/</a>	<a href="http://www.athabasca.ca/sup/SUP_highlights_09_08.pdf">http://www.athabasca.ca/sup/SUP_highlights_09_08.pdf</a>	<a href="mailto:fritsp@athabasca.ca">fritsp@athabasca.ca</a> < <a href="mailto:fritsp@athabasca.ca">fritsp@athabasca.ca</a> >
Concordia University College of Alberta*		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.concordia.ab.ca/">http://www.concordia.ab.ca/</a>		<a href="mailto:gerald.krispin@concordia.ab.ca">gerald.krispin@concordia.ab.ca</a> < <a href="mailto:gerald.krispin@concordia.ab.ca">gerald.krispin@concordia.ab.ca</a> >
The King's University College*		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.kingsu.ab.ca/">http://www.kingsu.ab.ca/</a>		
St. Mary's University College		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.stmc.ab.ca">www.stmc.ab.ca</a>		
University of Alberta*		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.ualberta.ca/">http://www.ualberta.ca/</a>		
Augustana Faculty		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.augustana.ab.ca/">http://www.augustana.ab.ca/</a>		
University of Calgary*		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.ucalgary.ca/">http://www.ucalgary.ca/</a>		
University of Lethbridge*		mail 2 de junio 08	<a href="http://www.uleth.ca/">http://www.uleth.ca/</a>		
<b>Colleges offering degree programs</b>					
Alberta College of Art and Design	SI	2008 ?	<a href="http://www.acad.ab.ca/">http://www.acad.ab.ca/</a>	<a href="http://www.acad.ab.ca/strategic_plan.html">http://www.acad.ab.ca/strategic_plan.html</a>	
Grande Prairie Regional College		no abre la web	<a href="http://www.gprc.ab.ca">www.gprc.ab.ca</a>		
Grant MacEwan Community College	SI	2008-2009	<a href="http://www.gmcc.ab.ca/web/home/index.cfm">http://www.gmcc.ab.ca/web/home/index.cfm</a>	<a href="http://www.macewan.ca/tutorials/budgetstream/Strategic-Plan-Budget-Forum.pdf">http://www.macewan.ca/tutorials/budgetstream/Strategic-Plan-Budget-Forum.pdf</a>	
Keyano College	SI	2007-2008	<a href="http://www.keyano.ca/">http://www.keyano.ca/</a>	<a href="http://www.keyano.ca/Board_of_Governors/Strategic_Planning.asp?action=2002-2007_Process">http://www.keyano.ca/Board_of_Governors/Strategic_Planning.asp?action=2002-2007_Process</a>	
Lakeland College	SI	2007???	<a href="http://www.lakelandcollege.ca/">http://www.lakelandcollege.ca/</a>	<a href="http://www.lakelandcollege.ca/About-Us/strategic_plan/">http://www.lakelandcollege.ca/About-Us/strategic_plan/</a>	
Lethbridge College		mail 3 de junio 08	<a href="http://www.lethbridgecollege.ab.ca/">http://www.lethbridgecollege.ab.ca/</a>		
Medicine Hat College		mail 3 de junio 08	<a href="http://www.mhc.ab.ca/">http://www.mhc.ab.ca/</a>		
Mount Royal College		mail 3 de junio 08	<a href="http://www.mtroyal.ab.ca/">http://www.mtroyal.ab.ca/</a>		
Northern Alberta Institute of Technology		mail 3 de junio 08	<a href="http://www.nait.ca/">http://www.nait.ca/</a>		
Northern Lakes College		mail 3 de junio 08	<a href="http://www.northernlakescollege.ca/">http://www.northernlakescollege.ca/</a>		
Olds College		mail 3 de junio 08	<a href="http://www.oldscollege.ca/">http://www.oldscollege.ca/</a>		
Red Deer College	SI	2006-2007	<a href="http://www.rdc.ab.ca/">http://www.rdc.ab.ca/</a>	<a href="http://www.rdc.ab.ca/research_serv/factbook.html">http://www.rdc.ab.ca/research_serv/factbook.html</a>	
Southern Alberta Institute of Technology		mail 4 de junio 08	<a href="http://www.sait.ab.ca/">http://www.sait.ab.ca/</a>		
<b>Other institutions 11</b>					
Alberta Bible College		mail 4 de junio 08	<a href="https://www.abc-ca.org/">https://www.abc-ca.org/</a>		
Alliance University College and Nazarene University College		mail 4 de junio 08	<a href="http://www.ambrose.edu/">http://www.ambrose.edu/</a>		
Canadian University College		mail 4 de junio 08	<a href="http://www.cauc.ca/">http://www.cauc.ca/</a>		
City University, Alberta locations		no abre la web	<a href="http://www.cityu.edu">www.cityu.edu</a>		
DeVry Institute of Technology		mail 4 de junio 08	<a href="http://www.devry.edu/calgary/">http://www.devry.edu/calgary/</a>		
International Biblical Online Leadership Training		mail 4 de junio 08	<a href="http://www.ibolt.com/">http://www.ibolt.com/</a>		
Loma Linda University, branch campus		mail 4 de junio 08	<a href="http://www.llu.edu/llu/grad/mfam/">http://www.llu.edu/llu/grad/mfam/</a>		
Newman Theological College		mail 5 de junio 08	<a href="http://www.newman.edu/index.aspx">http://www.newman.edu/index.aspx</a>		
Portage College		mail 5 de junio 08	<a href="http://www.portagecollege.ca/">http://www.portagecollege.ca/</a>		
Taylor University College and Seminary		mail 5 de junio 08	<a href="http://www.taylor-edu.ca/">http://www.taylor-edu.ca/</a>		
University of Phoenix, Calgary campus		no abre la web	<a href="http://www.universityphoenixdegree.com">www.universityphoenixdegree.com</a>		
<b>British Columbia Institute of Technology 38</b>					
British Columbia Institute of Technology		mail 5 de junio 08	<a href="http://www.bcit.ca/">http://www.bcit.ca/</a>		
Century College of Art and Business		mail 5 de junio 08	<a href="http://www.centurycollege.com/">http://www.centurycollege.com/</a>		
City University, BC locations		no abre la web	<a href="http://www.cityu.edu">www.cityu.edu</a>		
Emily Carr Institute of Art and Design*	SI	2005-2009	<a href="http://www.eciad.ca/">http://www.eciad.ca/</a>	<a href="http://www.eciad.ca/about/history/strategic">http://www.eciad.ca/about/history/strategic</a>	
Fairleigh Dickinson University, Vancouver campus		mail 5 de junio 08	<a href="http://view.fdu.edu/default.aspx?id=3553">http://view.fdu.edu/default.aspx?id=3553</a>		
Institute of Indigenous Government		no abre la web	<a href="http://www.indigenous.bc.ca">www.indigenous.bc.ca</a>		
Kwantlen University College		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.kwantlen.bc.ca/home.html">http://www.kwantlen.bc.ca/home.html</a>		
Malaspina University-College*	SI	2007-2010	<a href="http://www.mala.ca/index.asp">http://www.mala.ca/index.asp</a>	<a href="http://www.mala.ca/educationalplanning/KeyDocuments/StrategicPlanning/2007-08-2009-10_Acct_Plan_Report_Final.pdf">http://www.mala.ca/educationalplanning/KeyDocuments/StrategicPlanning/2007-08-2009-10_Acct_Plan_Report_Final.pdf</a>	
Nicola Valley Institute of Technology		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.nvit.ca/">http://www.nvit.ca/</a>		
Quest University Canada		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.questu.ca/">http://www.questu.ca/</a>		
Royal Roads University*		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.royalroads.ca/">http://www.royalroads.ca/</a>		
Seminary of Christ the King		no abre la web	<a href="http://sck.ca">http://sck.ca</a>		
Sprott-Shaw Community College		no abre la web	<a href="http://www.sprottshaw.com/">http://www.sprottshaw.com/</a>		
Simon Fraser University*		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.sfu.ca/">http://www.sfu.ca/</a>		
Thompson Rivers University*	SI	2007-2012	<a href="http://www.tru.ca/">http://www.tru.ca/</a>	<a href="http://www.tru.ca/assets/president/docs/2007-2012_strategic_plan.pdf">http://www.tru.ca/assets/president/docs/2007-2012_strategic_plan.pdf</a>	
Trinity Western University*		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.twu.ca/">http://www.twu.ca/</a>		
Associated Canadian Theological Schools		mail 6 de junio 08	<a href="http://www.acts.twu.ca/">http://www.acts.twu.ca/</a>		
University Canada West		mail 9 de junio 08	<a href="http://www.universitycanadawest.ca/">http://www.universitycanadawest.ca/</a>		
University College of the Fraser Valley*	SI	2007-2010	<a href="http://www.ucfv.ca/home.htm">http://www.ucfv.ca/home.htm</a>	<a href="http://www.ucfv.ca/IRP/UCFV_Planning.htm">http://www.ucfv.ca/IRP/UCFV_Planning.htm</a>	
University of British Columbia*	respondió la UNI	vision 2010	<a href="http://www.ubc.ca/">http://www.ubc.ca/</a>	<a href="http://www.trek2000.ubc.ca:80/index.html">http://www.trek2000.ubc.ca:80/index.html</a>	Están entrando a una nueva actualización
UBC Okanagan		no abre la web	<a href="http://www.ubc.ca/okanagan">www.ubc.ca/okanagan</a>		
Regent College		mail 9 de junio 08	<a href="http://www.regent-college.edu/">http://www.regent-college.edu/</a>		
University of Northern British Columbia*		mail 9 de junio 08	<a href="http://www.unbc.ca/">http://www.unbc.ca/</a>		
University of Phoenix, Vancouver campus		no abre la web	<a href="http://www.universityofphoenixdegree.com">www.universityofphoenixdegree.com</a>		
University of Victoria*	SI	año 2007	<a href="http://www.uvic.ca/">http://www.uvic.ca/</a>	<a href="http://web.uvic.ca/strategicplan/pdf/strategicplan.pdf">http://web.uvic.ca/strategicplan/pdf/strategicplan.pdf</a>	
Vancouver School of Theology		mail 9 de junio 08	<a href="http://www.vst.edu/">http://www.vst.edu/</a>		
<b>Colleges with university transfer courses:</b>					
Camosun College		mail 9 de junio 08	<a href="http://camosun.ca/">http://camosun.ca/</a>		
Capilano College		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.capcollege.bc.ca/Home.html">http://www.capcollege.bc.ca/Home.html</a>		
College of the Rockies		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.cotr.bc.ca/">http://www.cotr.bc.ca/</a>		
Columbia College		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.columbiacollege.ca/">http://www.columbiacollege.ca/</a>		
Coquitlam College		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.coquitlamcollege.com/english/">http://www.coquitlamcollege.com/english/</a>		
Douglas College		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.douglas.bc.ca/home.html">http://www.douglas.bc.ca/home.html</a>		
Langara College	SI	2006-2009	<a href="http://www.langara.bc.ca/">http://www.langara.bc.ca/</a>	<a href="http://www.langara.bc.ca/about-langara/office-of-the-president/media/pdfs/langara_strategic_plan-06-09.pdf">http://www.langara.bc.ca/about-langara/office-of-the-president/media/pdfs/langara_strategic_plan-06-09.pdf</a>	
North Island College		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.nic.bc.ca/">http://www.nic.bc.ca/</a>		
Northern Lights College		mail 10 de junio 08	<a href="http://www.nlc.bc.ca/">http://www.nlc.bc.ca/</a>		
Okanagan College	SI	año 2006	<a href="http://www.okanagan.bc.ca/site15.aspx">http://www.okanagan.bc.ca/site15.aspx</a>	<a href="http://www.okanagan.bc.ca/Assets/Departments+(Administration)/Public+Affairs/Designing+our+Future/Final+Strategic+Plan.pdf?method=1">http://www.okanagan.bc.ca/Assets/Departments+(Administration)/Public+Affairs/Designing+our+Future/Final+Strategic+Plan.pdf?method=1</a>	
Selkirk College	SI	vision 2011	<a href="http://selkirk.ca/">http://selkirk.ca/</a>	<a href="http://selkirk.ca/documents/SK0248_Our_Renewed_Vision_to_2011.pdf">http://selkirk.ca/documents/SK0248_Our_Renewed_Vision_to_2011.pdf</a>	
<b>Manitoba 11</b>					









UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS		Sep-07				
Lugar :ANDALUCÍA 10	LUGAR	PLAN 7	AÑO DEL PLAN	SITIO WEB	DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN	
<b>Andalucía</b>						
Universidad Málaga			envio de mail 26 de septiembre	<a href="http://www.uma.es">www.uma.es</a>		
Universidad Internacional de Andalucía		SI	año 2007-2009	<a href="http://www.unia.es">www.unia.es</a>	<a href="http://www.unia.es/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=9&amp;Itemid=42">http://www.unia.es/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=9&amp;Itemid=42</a>	
Universidad de Córdoba		SI	año 2006-2015	<a href="http://www.uco.es">www.uco.es</a>	<a href="http://www.uco.es/organizacion/planestrategico/planestrategico.pdf">http://www.uco.es/organizacion/planestrategico/planestrategico.pdf</a>	
Universidad de Almería	Respondió la Uni 21 de sept.	SI	año 2004-2006	<a href="http://www.ual.es/">http://www.ual.es/</a>	Remitido el archivoa F. Tauber	25 de sept.
Universidad de Cádiz	Respondió la UNI 22 de junio	SI	no abren archivos	<a href="http://www.uca.es/">http://www.uca.es/</a>	<a href="http://www.uca.es/web/organizacion/peuca/documento_final">http://www.uca.es/web/organizacion/peuca/documento_final</a>	
Universidad de Granada			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.ugr.es">http://www.ugr.es</a>		
Universidad de Huelva	Respondio la UNI 25 de junio	SI	año 2006	<a href="http://www.uhu.es/">http://www.uhu.es/</a>		
Universidad de Jaén	Respondio la UNI 25 de junio	SI	año 2003-2010	<a href="http://www.ujaen.es/">http://www.ujaen.es/</a>	<a href="http://www.ujaen.es/serv/gcalidad/documentos/plan_estrategico.pdf">http://www.ujaen.es/serv/gcalidad/documentos/plan_estrategico.pdf</a>	
Universidad de Sevilla			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.us.es/">http://www.us.es/</a>		
Universidad Pablo de Olavide		SI	año 2005-2010	<a href="http://www.upo.es/">http://www.upo.es/</a>	<a href="http://www.upo.es/gac/">http://www.upo.es/gac/</a>	
Lugar :ARAGON 2	LUGAR	PLAN 1	AÑO DEL PLAN	SITIO WEB	DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN	
<b>Aragón</b>						
Universidad San Jorge			envie mail 20 de abril	<a href="http://www.usj.es">www.usj.es</a>		
Universidad de Zaragoza		SI	año 2002-2005	<a href="http://www.unizar.es/">http://www.unizar.es/</a>	<a href="http://www.unizar.es/plan_estrategico/pdf/plan_estrategico.pdf">http://www.unizar.es/plan_estrategico/pdf/plan_estrategico.pdf</a>	
<b>Baleares 1</b>						
		PLAN 1				
Universitat de les Illes Balears	Respondio la UNI 25 de junio	SI	año 2002-2006	<a href="http://www.uib.es/ca/">http://www.uib.es/ca/</a>	<a href="http://www.uib.es/servei/sequa/pla_estrategic.pdf">http://www.uib.es/servei/sequa/pla_estrategic.pdf</a>	
<b>Barcelona 2</b>						
		0				
Extensión Universitaria La Salle			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.salle.url.edu">http://www.salle.url.edu</a>		
La Salle Barcelona			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.salle.url.edu/portal">http://www.salle.url.edu/portal</a>		
<b>Canarias 2</b>						
		0				
Universidad de La Laguna	Respondio la UNI 22 de junio	NO	envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.ull.es">http://www.ull.es</a>		
Universidad Palmas de Gran Canaria						
<b>Cantabria 2</b>						
		0				
Universidad de Cantabria			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.unican.es">http://www.unican.es</a>		
Universidad Internacional Menéndez Pelayo			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.uimp.es/">http://www.uimp.es/</a>		
<b>Castilla y León 6</b>						
		2				
< de Católica>Universidad de Burgos			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.ucavila.es">http://www.ucavila.es</a>		
Universidad de Castilla-La Mancha			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.uclm.es/">http://www.uclm.es/</a>		
Universidad de León		SI	año 2005-2008	<a href="http://www.unileon.es/">http://www.unileon.es/</a>	<a href="http://www.unileon.es/ficheros/presentacion/plan_estrategico.pdf">http://www.unileon.es/ficheros/presentacion/plan_estrategico.pdf</a>	
Universidad de Salamanca			envio de mail 21 de junio	<a href="http://www.usal.es/web-usal/">www.usal.es/web-usal/</a>		
Universidad de Valladolid		SI	año 2006	<a href="http://www.uva.es/">http://www.uva.es/</a>	<a href="http://www.uva.es/cocoon_uva/impe/uva/contenidos/gobiernoUVA/Vicerektorados/VicerektoradoPlanificacion/planEstrategico/cont">http://www.uva.es/cocoon_uva/impe/uva/contenidos/gobiernoUVA/Vicerektorados/VicerektoradoPlanificacion/planEstrategico/cont</a>	
Universidad Pontificia de Salamanca			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.upsa.es/">http://www.upsa.es/</a>		
<b>Cataluña 14</b>						
		3				

Escola Universitària d'Infermeria de Girona			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.udg.edu">http://www.udg.edu</a>	
Fundación Universitària del Bages	Si respondióUNI 25 de junio	SI	año 2004-2007	<a href="http://www.fub.edu/">http://www.fub.edu/</a>	
Instituto Borja de Bioética> <a href="#">Instituto Universitario del Audiovisual</a>			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.bioinsbor.org">www.bioinsbor.org</a>	<a href="http://www.ibbioetica.org/es/">http://www.ibbioetica.org/es/</a>
International University Study Center			envio de mail 26 de septiembre	<a href="http://www.iaa.upf.es">www.iaa.upf.es</a>	
Universidad Autónoma de Barcelona	Si respondióUNI 25 de junio	SI	envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.iusc.es/">http://www.iusc.es/</a>	
Universidad de Barcelona			año 2006	<a href="http://www.uab.es">http://www.uab.es</a>	
Universidad Ramón Llull			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.ub.edu">http://www.ub.edu</a>	
Universitat de Lleida			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.url.es/">http://www.url.es/</a>	
<a href="#">Universitat Oberta de Catalunya</a>	SI		año 2006-2012	<a href="http://www.udl.es/">http://www.udl.es/</a>	<a href="http://www.udl.cat/export/sites/UdL/organs/vicerectors/vqp/planificacio/pla_estrategic/Pla_UdL_breu06.pdf">http://www.udl.cat/export/sites/UdL/organs/vicerectors/vqp/planificacio/pla_estrategic/Pla_UdL_breu06.pdf</a>
Universitat Politècnica de Catalunya			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.uoc.es/">http://www.uoc.es/</a>	
Universitat Pompeu Fabra (UPF)			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.upc.es/">http://www.upc.es/</a>	
Universitat Ramon Llull (URL)			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.upf.edu/">http://www.upf.edu/</a>	
Universitat Rovira i Virgili			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.url.es/">http://www.url.es/</a>	
			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.urv.es/">http://www.urv.es/</a>	
<b>Comunidad Valencia 5</b>		<b>2</b>			
Extensión Universitaria La Salle			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.salle.url.edu">http://www.salle.url.edu</a>	
Universidad de Alicante		SI	año 2007-2012	<a href="http://www.ua.es/">http://www.ua.es/</a>	<a href="http://www.ua.es/es/presentacion/pe/plan/index.html">http://www.ua.es/es/presentacion/pe/plan/index.html</a>
<a href="#">Universidad de Valencia</a>		SI	año 2007-2010	<a href="http://www.uv.es">www.uv.es</a>	<a href="http://www.uv.es/plaestrategic/c/index.htm">http://www.uv.es/plaestrategic/c/index.htm</a>
Universidad Miguel Hernández			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.umh.es/">http://www.umh.es/</a>	
Universitat Jaume I			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.uji.es/ES/">http://www.uji.es/ES/</a>	
<b>Extremadura 1</b>		<b>0</b>			
Universidad de Extremadura			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.unex.es/">http://www.unex.es/</a>	
<b>Galicia 4</b>		<b>3</b>			
<a href="#">Centro Europeo Atlantico</a>			envio de mail 26 de septiembre	<a href="http://www.ceuatlantico.com">www.ceuatlantico.com</a>	
Universidad Sgo. De Compstela		SI	año 2004-2007	<a href="http://www.usc.es">www.usc.es</a>	<a href="http://www.lugo.usc.es/~enagr/DEA.pdf">http://www.lugo.usc.es/~enagr/DEA.pdf</a>
Universidad de Vigo		SI	año 2006	<a href="http://www.uvigo.es/">http://www.uvigo.es/</a>	<a href="http://webs.uvigo.es/estrategos/">http://webs.uvigo.es/estrategos/</a>
Universidad Da Coruña		SI	año 2005-2010	<a href="http://www.udc.es">www.udc.es</a>	<a href="http://www.udc.es/reitoria/ga/vicerreitorias/vepe/ope/peuc_do.pdf">http://www.udc.es/reitoria/ga/vicerreitorias/vepe/ope/peuc_do.pdf</a>
<b>Madrid 20</b>		<b>1</b>			
Antonio de Nebrija			envio de mail 22 de junio	<a href="http://www.nebrija.com/">http://www.nebrija.com/</a>	
<a href="#">Centro Universitario Castel</a>			no abre la web		
Extensión Universitaria La Salle			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.salle.url.edu/">http://www.salle.url.edu/</a>	
Fundación Universitaria CEU San Pablo			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.ceu.es/">http://www.ceu.es/</a>	
<a href="#">SEK - España</a>			no abre la web	<a href="http://www.sek.edu">www.sek.edu</a>	
Suffolk University - Madrid Campus			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.suffolk.edu/madrid/">www.suffolk.edu/madrid/</a>	
<a href="#">Unimadrid</a>			no abre la web		
Universidad Alfonso X El Sabio			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.uax.es/indice.htm">www.uax.es/indice.htm</a>	
Universidad Autónoma de Madrid		SI	año 2003-2006	<a href="http://www.uam.es/">http://www.uam.es/</a>	<a href="http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/OrganosGobierno/VicerrectoradoPlanificacionCalidad/Home/planestrategico">http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/OrganosGobierno/VicerrectoradoPlanificacionCalidad/Home/planestrategico</a>
Universidad Camilo José Cela			envio de mail 25 de junio	<a href="http://sek-portal10.ucjc.edu/portal/page/portal/ucjc/PortadaUCJC">http://sek-portal10.ucjc.edu/portal/page/portal/ucjc/PortadaUCJC</a>	
Universidad Carlos III			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.uc3m.es/">http://www.uc3m.es/</a>	
Universidad Complutense de Madrid			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.ucm.es/info/ucmp/index.php">http://www.ucm.es/info/ucmp/index.php</a>	
Universidad de Alcalá			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.alcala.es/">http://www.alcala.es/</a>	
Universidad de San Luis - Madrid Campus			no abre la web	<a href="http://www.spain.slu.edu">www.spain.slu.edu</a>	
Universidad Europea de Madrid			envio de mail 25 de junio	<a href="http://corporativo.uem.es/">http://corporativo.uem.es/</a>	
Universidad Nacional de Educación a Distancia			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.uned.es/portal/">www.uned.es/portal/</a>	
Universidad Politécnica de Madrid			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.upm.es/">http://www.upm.es/</a>	
Universidad Pontificia Comillas de Madrid			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.upcomillas.es/">www.upcomillas.es/</a>	

Universidad Rey Juan Carlos	Contesto la UNI 27 de junio		envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.urjc.es/">http://www.urjc.es/</a>	Es un plan E de la biblioteca	
University of Britain in Spain			envio de mail 26 de septiembre	<a href="http://www.ddnet.es">www.ddnet.es</a>		
<b>Murcia 3</b>		<b>2</b>				
Universidad Católica San Antonio de Murcia			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www.ucam.edu/">http://www.ucam.edu/</a>		
Universidad de Murcia	SI		año 2007-2012	<a href="http://www.um.es/">http://www.um.es/</a>	<a href="http://www.um.es/estrategico/plan.php">http://www.um.es/estrategico/plan.php</a>	
Universidad Politécnica de Cartagena	SI		año 2005	<a href="http://www.upct.es/">http://www.upct.es/</a>	<a href="http://www.upct.es/%7Eplanupct/">http://www.upct.es/%7Eplanupct/</a>	
<b>Navarra 2</b>		<b>1</b>				
Universidad Pública de Navarra	SI		año 2006-2009	<a href="http://www.unavarra.es">www.unavarra.es</a>	<a href="http://www.unavarra.es/pdf/PlanEuskara07.pdf">http://www.unavarra.es/pdf/PlanEuskara07.pdf</a>	
Universidad de Navarra			envie mail 20 de abril	<a href="http://www.unav.es">www.unav.es</a>		
<b>País Vasco 4</b>		<b>1</b>				
Escuela Ingenieros Bilbao			envio de mail 25 de junio	<a href="http://welcome.to/etsi-bilbao">http://welcome.to/etsi-bilbao</a>		
Escuela Superior de Ingenieros Industriales de San Sebastián - ESIISS			envio de mail 25 de junio	<a href="http://www1.ceit.es/">http://www1.ceit.es/</a>		
Universidad de Deusto	SI		año 2004-2008	<a href="http://www.deusto.es">http://www.deusto.es</a>	<a href="http://www.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1102609954981/-cast/%231102609954981/c0/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate">http://www.deusto.es/servlet/Satellite/Page/1102609954981/-cast/%231102609954981/c0/UniversidadDeusto/Page/PaginaCollTemplate</a>	
Universidad del País Vasco			envio de mail 29 de junio	<a href="http://www.ehu.es/">http://www.ehu.es/</a>		
<b>Principado de Asturias 1</b>		<b>0</b>				
Universidad de Oviedo			envio de mail 29 de junio	<a href="http://www.uniovi.es/">http://www.uniovi.es/</a>		
<b>RIOJA 1</b>	<b>LUGAR</b>	<b>PLAN 0</b>	<b>AÑO DEL PLAN</b>	<b>SITIO WEB</b>	<b>DIRECCION DEL SITIO DEL PLAN</b>	
Universidad de La Rioja			envio de mail 26 de septiembre	<a href="http://www.unirioja.com">www.unirioja.com</a>	<a href="http://www.unirioja.es/">http://www.unirioja.es/</a>	
<b>Total de Universidades 80</b> con Plan <b>24</b> sin Plan <b>56</b>	<b>LISTO</b>					

UNIVERSIDAD	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	POSEE PLAN	AÑO PLAN	SITIO DE CONSULTA
<b>Alabama 29</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta 27</b>	
1. Air University			envío de mail 29 de junio	<a href="http://www.au.af.mil/">http://www.au.af.mil/</a>
2. Alabama A&M University			envío de mail 29 de junio	<a href="http://www.aamu.edu/">http://www.aamu.edu/</a>
3. Alabama State University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.alasu.edu/home/">http://www.alasu.edu/home/</a>
4. Athens State University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.athens.edu/">http://www.athens.edu/</a>
5. Auburn University	SI		año 2005	<a href="http://www.auburn.edu/">http://www.auburn.edu/</a>
6. Auburn University at Montgomery			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.aum.edu/">http://www.aum.edu/</a>
7. Birmingham-Southern College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.bsc.edu/">http://www.bsc.edu/</a>
8. Concordia College-Selma			no abre la web	<a href="http://www.concordiaselma.edu">www.concordiaselma.edu</a>
9. Faulkner University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.faulkner.edu/">http://www.faulkner.edu/</a>
10. Huntingdon College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.huntingdon.edu/index">http://www.huntingdon.edu/index</a>
11. Jacksonville State University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.jsu.edu/">http://www.jsu.edu/</a>
12. Judson College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.judson.edu/">http://www.judson.edu/</a>
13. Miles College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.miles.edu/">http://www.miles.edu/</a>
14. Oakwood College			no abre la web	<a href="http://www.oakwood.edu">www.oakwood.edu</a>
15. Samford University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.samford.edu/">http://www.samford.edu/</a>
16. Southeastern Bible College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.sebc.edu/">http://www.sebc.edu/</a>
17. Southern Christian University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.southernchristian.edu/">http://www.southernchristian.edu/</a>
18. Spring Hill College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.shc.edu/">http://www.shc.edu/</a>
19. Stillman College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.stillman.edu/">http://www.stillman.edu/</a>
20. Talladega College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.talladega.edu/">http://www.talladega.edu/</a>
21. Troy State University (main campus)			no abre la web	<a href="http://www.troyst.edu">www.troyst.edu</a>
Dothan			no abre la web	<a href="http://www.tsud.edu">www.tsud.edu</a>
Florida Region			no abre la web	<a href="http://www.tsufi.edu">www.tsufi.edu</a>
Montgomery			no abre la web	<a href="http://www.tsum.edu">www.tsum.edu</a>
22. Tuskegee University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.tuskegee.edu/">http://www.tuskegee.edu/</a>
23. United States Sports Academy			no abre la web	<a href="http://www.sport.ussa.edu">www.sport.ussa.edu</a>
24. University of Alabama System				
Birmingham	SI		año 2006	<a href="http://main.uab.edu/">http://main.uab.edu/</a>
Huntsville			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.uah.edu/">http://www.uah.edu/</a>
Tuscaloosa (main campus)			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.ua.edu/">http://www.ua.edu/</a>
25. University of Mobile			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.umobile.edu/">http://www.umobile.edu/</a>
26. University of Montevallo			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.montevallo.edu/">http://www.montevallo.edu/</a>
27. University of North Alabama			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.una.edu/">http://www.una.edu/</a>
28. University of South Alabama			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.usouthal.edu/">http://www.usouthal.edu/</a>
29. University of West Alabama			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.westal.edu/">http://www.westal.edu/</a>
<b>Alaska 4</b>	<b>Con Plan 0</b>		<b>Sin respuesta 4</b>	
1. Alaska Bible College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.akbible.edu/">http://www.akbible.edu/</a>
2. Alaska Pacific University			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.alaskapacific.edu/">http://www.alaskapacific.edu/</a>
3. Sheldon Jackson College			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.sheldonjackson.edu/">http://www.sheldonjackson.edu/</a>
4. University of Alaska System			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.alaska.edu/">http://www.alaska.edu/</a>
Anchorage			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.uaa.alaska.edu/">http://www.uaa.alaska.edu/</a>
Fairbanks			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.uaf.edu/">http://www.uaf.edu/</a>
Southeast (Juneau)			envío de mail 2 de julio	<a href="http://www.uas.alaska.edu/">http://www.uas.alaska.edu/</a>
<b>Arizona 15</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 14</b>	
1. American Indian College of the Assemblies of God			envío de mail 3 de julio	<a href="http://www.aicag.edu/">http://www.aicag.edu/</a>
2. Arizona State University			no abre la web	<a href="http://www.asu.edu">www.asu.edu</a>
3. Arizona State University East			envío de mail 3 de julio	<a href="http://www.poly.asu.edu/">http://www.poly.asu.edu/</a>

4. Arizona State University West			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.west.asu.edu/">http://www.west.asu.edu/</a>	
<a href="#">5. DeVry University-Phoenix</a>			no abre la web	<a href="http://www.devry-phx.edu">www.devry-phx.edu</a>	
6. Embry-Riddle Aeronautical University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.erau.edu/pr/index.html">http://www.erau.edu/pr/index.html</a>	
7. Grand Canyon University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.gcu.edu/">http://www.gcu.edu/</a>	
8. Northcentral University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.ncu.edu/">http://www.ncu.edu/</a>	
9. Northern Arizona University	Envio la UNI	SI	año 2008-2012	<a href="http://home.nau.edu/">http://home.nau.edu/</a>	
10. Prescott College			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.prescott.edu/">http://www.prescott.edu/</a>	
11. Southwestern College			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.southwesterncollege.edu/">http://www.southwesterncollege.edu/</a>	
12. Thunderbird, The American Graduate School of International Management			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.thunderbird.edu/">http://www.thunderbird.edu/</a>	
13. University of Arizona			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.arizona.edu/">http://www.arizona.edu/</a>	
14. University of Phoenix	responde UNI 4 de julio	Contactara la UNI xtelefono	envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.phoenix.edu/">http://www.phoenix.edu/</a>	
15. Western International University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.wintu.edu/">http://www.wintu.edu/</a>	
<b>Arkansas 16</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 15</b>		
<a href="#">1. Arkansas Baptist College</a>			no abre la web	<a href="http://www.arbaptcol.edu">www.arbaptcol.edu</a>	
2. Arkansas State University, Jonesboro			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.astate.edu/">http://www.astate.edu/</a>	
3. Arkansas Tech University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.atu.edu/">http://www.atu.edu/</a>	
4. Central Baptist College			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.cbc.edu/">http://www.cbc.edu/</a>	
5. Harding University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.harding.edu/">http://www.harding.edu/</a>	
6. Henderson State University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.hsu.edu/">http://www.hsu.edu/</a>	
7. Hendrix College			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.hendrix.edu/">http://www.hendrix.edu/</a>	
8. John Brown University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.jbu.edu/">http://www.jbu.edu/</a>	
9. Lyon College			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.lyon.edu/">http://www.lyon.edu/</a>	
10. Ouachita Baptist University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.obu.edu/">http://www.obu.edu/</a>	
<a href="#">11. Philander Smith College</a>			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.philander.edu/">http://www.philander.edu/</a>	
12. Southern Arkansas University			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.saumag.edu/">http://www.saumag.edu/</a>	
13. University of Arkansas System			envio de mail 3 de julio	<a href="http://www.uasys.edu/">http://www.uasys.edu/</a>	
Fayetteville			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.uark.edu/home/">http://www.uark.edu/home/</a>	
Fort Smith			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.uafortsmith.edu/Home/Index">http://www.uafortsmith.edu/Home/Index</a>	
Little Rock			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.uarl.edu/www/">http://www.uarl.edu/www/</a>	
Medical Sciences			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.uams.edu/">http://www.uams.edu/</a>	
Monticello	SI		año 2006	<a href="http://www.uamont.edu/">http://www.uamont.edu/</a>	<a href="http://www.uamont.edu/pdf/UAM%20Strategic%20Plan.pdf">http://www.uamont.edu/pdf/UAM%20Strategic%20Plan.pdf</a>
Pine Bluff			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.uapb.edu/">http://www.uapb.edu/</a>	
14. University of Central Arkansas			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.uca.edu/index.php">http://www.uca.edu/index.php</a>	
15. University of the Ozarks			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.ozarks.edu/">http://www.ozarks.edu/</a>	
16. Williams Baptist College			envio de mail 4 de julio	<a href="http://www.wbcoll.edu/">http://www.wbcoll.edu/</a>	
<b>California 91</b>	<b>Con Plan 6</b>		<b>Sin respuesta 85</b>		
1. Alliant International University			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.alliant.edu/wps/wcm/connect/website">http://www.alliant.edu/wps/wcm/connect/website</a>	
2. Antioch University-Los Angeles			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.antiochla.edu/">http://www.antiochla.edu/</a>	
3. Art Center College of Design			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.artcenter.edu/">http://www.artcenter.edu/</a>	
4. Azusa Pacific University			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.apu.edu/">http://www.apu.edu/</a>	
5. Bethany College			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.bethany.edu/homeb/index.htm">http://www.bethany.edu/homeb/index.htm</a>	
6. Bethesda Christian University			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.bcu.edu/">http://www.bcu.edu/</a>	
7. Biola University			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.biola.edu/">http://www.biola.edu/</a>	
8. California Baptist University			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.calbaptist.edu/">http://www.calbaptist.edu/</a>	
9. California College of the Arts			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.cca.edu/">http://www.cca.edu/</a>	
10. California Institute of the Arts			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.calarts.edu/">http://www.calarts.edu/</a>	
11. California Institute of Integral Studies			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.ciis.edu/">http://www.ciis.edu/</a>	
12. California Institute of Technology			envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.caltech.edu/">http://www.caltech.edu/</a>	

13. California Lutheran University		envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.callutheran.edu/">http://www.callutheran.edu/</a>	
14. California National University		envio de mail 5 de julio	<a href="http://www.cnuas.edu/">http://www.cnuas.edu/</a>	
<a href="#">15. California Pacific University</a>		sin mail de contacto	<a href="http://www.cpu.edu/">http://www.cpu.edu/</a>	
16. California State University System		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.calstate.edu/">http://www.calstate.edu/</a>	
Bakersfield		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csusbak.edu/">http://www.csusbak.edu/</a>	
California Maritime Academy		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csum.edu/">http://www.csum.edu/</a>	
California Polytechnic State University, San Luis Obispo		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.calpoly.edu/">http://www.calpoly.edu/</a>	
California State Polytechnic University, Pomona		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csupomona.edu/">http://www.csupomona.edu/</a>	
Channel Islands		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csuci.edu/">http://www.csuci.edu/</a>	
Chico		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csuchico.edu/">http://www.csuchico.edu/</a>	
Dominguez Hills		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csudh.edu/">http://www.csudh.edu/</a>	
Fresno		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csufresno.edu/">http://www.csufresno.edu/</a>	
Fullerton		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.fullerton.edu/">http://www.fullerton.edu/</a>	
		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.csuhayward.edu/">http://www.csuhayward.edu/</a>	
Long Beach	SI	año 2007-2010	<a href="http://www.csulb.edu/">http://www.csulb.edu/</a>	<a href="http://www.csulb.edu/divisions/aa/planning_enrollment/documents/CampusGoals2007-10_C">http://www.csulb.edu/divisions/aa/planning_enrollment/documents/CampusGoals2007-10_C</a>
Los Angeles		envio de mail 6 de julio	<a href="http://www.calstatela.edu/">http://www.calstatela.edu/</a>	
Monterey Bay		envio de mail 6 de julio	<a href="http://csumb.edu/">http://csumb.edu/</a>	
Northridge		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.csun.edu/">http://www.csun.edu/</a>	
Sacramento		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.csus.edu/">http://www.csus.edu/</a>	
San Bernardino	SI	envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.csusb.edu/">http://www.csusb.edu/</a>	<a href="http://www.csusb.edu/president/StrategicPlan.html">http://www.csusb.edu/president/StrategicPlan.html</a>
<a href="#">San Marcos</a>	SI	año 2006 ?	<a href="http://www.csusm.edu/">http://www.csusm.edu/</a>	<a href="http://www.csusm.edu/plan/Documents/StrategicPlan_01032007.pdf">http://www.csusm.edu/plan/Documents/StrategicPlan_01032007.pdf</a>
Stanislaus		envio de mail 10 de julio	<a href="http://lead.csustan.edu/">http://lead.csustan.edu/</a>	
Humboldt State University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.humboldt.edu/">http://www.humboldt.edu/</a>	
San Diego State University	Hayward	envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.sdsu.edu/">http://www.sdsu.edu/</a>	
San Francisco State University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.sfsu.edu/">http://www.sfsu.edu/</a>	
San Jose State University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.sjsu.edu/">http://www.sjsu.edu/</a>	
Sonoma State University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.sonoma.edu/">http://www.sonoma.edu/</a>	
17. Chapman University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.chapman.edu/">http://www.chapman.edu/</a>	
18. Charles R. Drew University of Medicine & Science		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.cdrewu.edu/_022/_html/">http://www.cdrewu.edu/_022/_html/</a>	
<a href="#">19. Christian Heritage College</a>		no abre la web	<a href="http://www.christiaheritage.edu">www.christiaheritage.edu</a>	
20. Church Divinity School of the Pacific		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.cdsp.edu/">http://www.cdsp.edu/</a>	
21. Claremont Consortium of Colleges		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.claremont.edu/">http://www.claremont.edu/</a>	
Claremont Graduate University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.cgu.edu/pages/1.asp">http://www.cgu.edu/pages/1.asp</a>	
Claremont McKenna College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.mckenna.edu/">http://www.mckenna.edu/</a>	
Harvey Mudd College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.hmc.edu/">http://www.hmc.edu/</a>	
Pitzer College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.pitzer.edu/">http://www.pitzer.edu/</a>	
Pomona College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.pomona.edu/">http://www.pomona.edu/</a>	
Scripps College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.scrippscollege.edu/">http://www.scrippscollege.edu/</a>	
22. Cogswell Polytechnical College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.cogswell.edu/home.html">http://www.cogswell.edu/home.html</a>	
23. Concordia University-Irvine		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.cui.edu/">http://www.cui.edu/</a>	
24. Defense Language Institute		envio de mail 10 de julio	<a href="http://pom-ima.monterey.army.mil/sites/local/">http://pom-ima.monterey.army.mil/sites/local/</a>	
25. DeVry University-Long Beach		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.lb.devry.edu/fac_directory.html">http://www.lb.devry.edu/fac_directory.html</a>	
26. DeVry University-Pomona		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.pom.devry.edu/">http://www.pom.devry.edu/</a>	
27. Dominican School of Philosophy & Theology		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.dspt.edu/">http://www.dspt.edu/</a>	
28. Dominican University of California		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.dominican.edu/">http://www.dominican.edu/</a>	
29. Fielding Graduate Institute		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.fielding.edu/">http://www.fielding.edu/</a>	
30. Fresno Pacific University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.fresno.edu/">http://www.fresno.edu/</a>	
31. Fuller Theological Seminary		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.fuller.edu/">http://www.fuller.edu/</a>	
32. Golden Gate University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.ggu.edu/">http://www.ggu.edu/</a>	
<a href="#">33. Holy Names College</a>		no abre la web	<a href="http://www.hnc.edu">www.hnc.edu</a>	
34. Hope International University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.hiu.edu/">http://www.hiu.edu/</a>	
35. Humphreys College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.humphreys.edu/">http://www.humphreys.edu/</a>	
<a href="#">36. Institute of Transpersonal Psychology</a>		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.itp.edu/">http://www.itp.edu/</a>	
37. John F. Kennedy University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.jfku.edu/">http://www.jfku.edu/</a>	
38. La Sierra University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.lasierra.edu/index.php">http://www.lasierra.edu/index.php</a>	
39. Life Pacific College		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.lifepacific.edu/">http://www.lifepacific.edu/</a>	
40. Lincoln University		envio de mail 10 de julio	<a href="http://www.lincolnuca.edu/">http://www.lincolnuca.edu/</a>	

41. Loma Linda University			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.llu.edu/">http://www.llu.edu/</a>	
42. Loyola Marymount University			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.lmu.edu/site4.aspx">http://www.lmu.edu/site4.aspx</a>	
43. Marymount College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.marymountpv.edu/">http://www.marymountpv.edu/</a>	
44. The Master's College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.masters.edu/">http://www.masters.edu/</a>	
45. The Master's Seminary			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.tms.edu/">http://www.tms.edu/</a>	
46. Menlo College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.menlo.edu/home.php">http://www.menlo.edu/home.php</a>	
47. Mills College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.mills.edu/">http://www.mills.edu/</a>	
48. Monterey Institute of International Studies	SI		año 2006-2010	<a href="http://www.miiis.edu/">http://www.miiis.edu/</a>	<a href="http://www.miiis.edu/Monterey%20Institute%20Strategic%20Plan.pdf">http://www.miiis.edu/Monterey%20Institute%20Strategic%20Plan.pdf</a>
49. Mount St. Mary's College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.msmc.la.edu/pages/1.asp">http://www.msmc.la.edu/pages/1.asp</a>	
50. National Hispanic University			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.nhu.edu/">http://www.nhu.edu/</a>	
51. National University			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.nu.edu/">http://www.nu.edu/</a>	
52. Naval Postgraduate School			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.nps.edu/">http://www.nps.edu/</a>	
53. New College of California			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.newcollege.edu/">http://www.newcollege.edu/</a>	
54. Notre Dame de Namur University			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.ndnu.edu/">http://www.ndnu.edu/</a>	
55. Occidental College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.oxy.edu/">http://www.oxy.edu/</a>	
56. Otis College of Art & Design			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.otis.edu/fileadmin/homepage/index.html">http://www.otis.edu/fileadmin/homepage/index.html</a>	
57. Pacific Oaks College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.pacificoaks.edu/pages/1.asp">http://www.pacificoaks.edu/pages/1.asp</a>	
58. Pacific Union College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.puc.edu/">http://www.puc.edu/</a>	
59. Pacifica Graduate Institute			envio de mail 11 de julio	<a href="http://pacifica.edu/">http://pacifica.edu/</a>	
60. Patten College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.patten.edu/">http://www.patten.edu/</a>	
61. Pepperdine University			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.pepperdine.edu/">http://www.pepperdine.edu/</a>	
62. Platt College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.platt.edu/">http://www.platt.edu/</a>	
63. Point Loma Nazarene College			envio de mail 11 de julio	<a href="http://www.pointloma.edu/home.htm">http://www.pointloma.edu/home.htm</a>	
64. Saint Mary's College of California			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.stmarys-ca.edu/">http://www.stmarys-ca.edu/</a>	<a href="http://www.stmarys-ca.edu/">http://www.stmarys-ca.edu/</a>
65. Samuel Merritt College			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.samuelmerritt.edu/">http://www.samuelmerritt.edu/</a>	
66. San Jose Christian College			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.christianity.com/">http://www.christianity.com/</a>	
67. Santa Clara University			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.scu.edu/">http://www.scu.edu/</a>	
68. Saybrook Graduate School & Research Center			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.saybrook.edu/">http://www.saybrook.edu/</a>	
<a href="#">69. Simpson College</a>			no abre la web	<a href="http://www.simsonca.edu">www.simsonca.edu</a>	
70. Southern California Institute of Architecture			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.sciarc.edu/">http://www.sciarc.edu/</a>	
71. Southwestern University School of Law			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.swlaw.edu/">http://www.swlaw.edu/</a>	
72. Stanford University			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.stanford.edu/">http://www.stanford.edu/</a>	
73. Thomas Aquinas College			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.thomasaquinas.edu/">http://www.thomasaquinas.edu/</a>	
74. University of California System			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucop.edu/">http://www.ucop.edu/</a>	
Berkeley			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.berkeley.edu/">http://www.berkeley.edu/</a>	
Davis			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucdavis.edu/index.html">http://www.ucdavis.edu/index.html</a>	
Hastings College of the Law			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.uchastings.edu/">http://www.uchastings.edu/</a>	
Irvine	SI		año 2005-2015	<a href="http://www.uci.edu/">http://www.uci.edu/</a>	<a href="http://www.strategicplan.uci.edu/">http://www.strategicplan.uci.edu/</a>
Los Angeles			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucla.edu/">http://www.ucla.edu/</a>	
Merced			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucmerced.edu/">http://www.ucmerced.edu/</a>	
Riverside			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucr.edu/">http://www.ucr.edu/</a>	
San Diego			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucsd.edu/">http://www.ucsd.edu/</a>	
San Francisco	respondio la UNI	SI	año 2006	<a href="http://www.ucsf.edu/">http://www.ucsf.edu/</a>	<a href="http://strategy.ucsf.edu/strategic_planning_final_plan_contents.aspx">http://strategy.ucsf.edu/strategic_planning_final_plan_contents.aspx</a>
Santa Barbara			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucsb.edu/">http://www.ucsb.edu/</a>	
Santa Cruz			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.ucsc.edu/public/">http://www.ucsc.edu/public/</a>	
75. University of Judaism			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.uj.edu/">http://www.uj.edu/</a>	
<a href="#">76. University of La Verne</a>			no abre la web	<a href="http://www.ulaverne.edu">www.ulaverne.edu</a>	
77. University of Northern California			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.uncm.edu/">http://www.uncm.edu/</a>	
78. University of the Pacific			envio de mail 12 de julio	<a href="http://web.pacific.edu/">http://web.pacific.edu/</a>	
79. University of Redlands			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.redlands.edu/">http://www.redlands.edu/</a>	
80. University of San Diego			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.sandiego.edu/">http://www.sandiego.edu/</a>	
81. University of San Francisco			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.usfca.edu/">http://www.usfca.edu/</a>	
82. University of Southern California		respondio la UNI otra dire web	envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.usc.edu/">http://www.usc.edu/</a>	<a href="http://www.usc.edu/directories/campusdirectory/">http://www.usc.edu/directories/campusdirectory/</a>
83. University of West Los Angeles			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.uwla.edu/">http://www.uwla.edu/</a>	
84. Vanguard University of Southern California			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.vanguard.edu/">http://www.vanguard.edu/</a>	
85. Western State University College of Law			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.wsulaw.edu/">http://www.wsulaw.edu/</a>	
86. Western University of Health Sciences			envio de mail 12 de julio	<a href="http://www.westernu.edu/xp/edu/home/home.xml">http://www.westernu.edu/xp/edu/home/home.xml</a>	
<a href="#">87. Westminster Theological Seminary in California</a>			no abre la web	<a href="http://www.wtscal.edu">www.wtscal.edu</a>	

88. Westmont College			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.westmont.edu/">http://www.westmont.edu/</a>	
89. Whittier College			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.whittier.edu/">http://www.whittier.edu/</a>	
90. William Howard Taft University			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.taftu.edu/">http://www.taftu.edu/</a>	
91. Woodbury University			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.woodbury.edu/">http://www.woodbury.edu/</a>	
<b>Colorado 21</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 20</b>		
1. Adams State College			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.adams.edu/">http://www.adams.edu/</a>	
2. Colorado Christian University			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.ccu.edu/">http://www.ccu.edu/</a>	
3. Colorado College			envio de mail 16 de julio	<a href="http://www.coloradocollege.edu/index.asp">http://www.coloradocollege.edu/index.asp</a>	
4. Colorado School of Mines			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.mines.edu/index_js.shtml">http://www.mines.edu/index_js.shtml</a>	
5. Colorado State University			envio de mail 17 de julio	<a href="http://welcome.colostate.edu/">http://welcome.colostate.edu/</a>	
6. Colorado State University- Pueblo			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.colostate-pueblo.edu/">http://www.colostate-pueblo.edu/</a>	
7. Colorado Technical University			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.coloradotech.edu/">http://www.coloradotech.edu/</a>	
8. Fort Lewis College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.fortlewis.edu/">http://www.fortlewis.edu/</a>	
9. Jones International University			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.jonesinternational.edu/">http://www.jonesinternational.edu/</a>	
10. Mesa State College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.mesastate.edu/">http://www.mesastate.edu/</a>	
11. Metropolitan State College of Denver			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.mscd.edu/">http://www.mscd.edu/</a>	
12. Naropa Institute			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.naropa.edu/">http://www.naropa.edu/</a>	
13. National Technological University			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.ntu.edu/">http://www.ntu.edu/</a>	
14. Nazarene Bible College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.nbc.edu/">http://www.nbc.edu/</a>	
15. Regis University			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.regis.edu/">http://www.regis.edu/</a>	
16. Rocky Mountain College of Art & Design			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.rmcad.edu/">http://www.rmcad.edu/</a>	
17. United States Air Force Academy			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.usafa.af.mil/index.cfm?catname=AFA%20Homepage">http://www.usafa.af.mil/index.cfm?catname=AFA%20Homepage</a>	
18. University of Colorado System			envio de mail 17 de julio	<a href="https://www.cusys.edu/">https://www.cusys.edu/</a>	
Boulder	SI		año 2006-2007	<a href="http://www.colorado.edu/">http://www.colorado.edu/</a>	<a href="http://www.colorado.edu/chancellor/flagship2030/overview.html">http://www.colorado.edu/chancellor/flagship2030/overview.html</a>
Colorado Springs			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.uccs.edu/">http://www.uccs.edu/</a>	
Denver			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.cudenver.edu/Pages/home.aspx">http://www.cudenver.edu/Pages/home.aspx</a>	
Health Sciences Center			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.uchsc.edu/">http://www.uchsc.edu/</a>	
19. University of Denver			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.du.edu/">http://www.du.edu/</a>	
20. University of Northern Colorado			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.univnorthco.edu/">http://www.univnorthco.edu/</a>	
21. Western State College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.western.edu/">http://www.western.edu/</a>	
<b>Connecticut 23</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta 21</b>		
1. Albertus Magnus College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.albertus.edu/">http://www.albertus.edu/</a>	
2. Central Connecticut State University			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.ccsu.edu/">http://www.ccsu.edu/</a>	
3. Charter Oak State College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.charteroak.edu/">http://www.charteroak.edu/</a>	
4. Connecticut College			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.conncoll.edu/">http://www.conncoll.edu/</a>	



<a href="#">5. Eastern Connecticut State University</a>			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.ecsu.ctstateu.edu/">http://www.ecsu.ctstateu.edu/</a>	
<a href="#">6. Fairfield University</a>			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.fairfield.edu/">http://www.fairfield.edu/</a>	
<a href="#">7. Holy Apostles College &amp; Seminary</a>			envio de mail 17 de julio	<a href="http://www.holyapostles.edu/">http://www.holyapostles.edu/</a>	
<a href="#">8. Mitchell College</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.mitchell.edu/flash_index.asp">http://www.mitchell.edu/flash_index.asp</a>	
<a href="#">9. Quinnipiac College</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.quinnipiac.edu/">http://www.quinnipiac.edu/</a>	
<a href="#">10. Rensselaer at Hartford</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.hgc.edu/">http://www.hgc.edu/</a>	
<a href="#">11. Sacred Heart University</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.sacredheart.edu/">http://www.sacredheart.edu/</a>	
<a href="#">12. St. Joseph College</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.sjc.edu/">http://www.sjc.edu/</a>	
<a href="#">13. Southern Connecticut State University</a>	SI		año 2007-2011	<a href="http://www.southernct.edu/">http://www.southernct.edu/</a>	<a href="http://www.southernct.edu/projects/strategicplan/">http://www.southernct.edu/projects/strategicplan/</a>
<a href="#">14. Teikyo Post University</a>			no abre la web	<a href="http://www.teikopost.edu">www.teikopost.edu</a>	
<a href="#">15. Trinity College</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.trincoll.edu/homepage.html">http://www.trincoll.edu/homepage.html</a>	
<a href="#">16. United States Coast Guard Academy</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.cga.edu/">http://www.cga.edu/</a>	
<a href="#">17. University of Bridgeport</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.bridgeport.edu/pages/1.asp">http://www.bridgeport.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">18. University of Connecticut</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.uconn.edu/">http://www.uconn.edu/</a>	
<a href="#">19. University of Hartford</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.hartford.edu/">http://www.hartford.edu/</a>	
<a href="#">20. University of New Haven</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.newhaven.edu/">http://www.newhaven.edu/</a>	
<a href="#">21. Wesleyan University</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.wesleyan.edu/">http://www.wesleyan.edu/</a>	
<a href="#">22. Western Connecticut State University</a>	SI		año 2007	<a href="http://www.wcsu.ctstateu.edu/">http://www.wcsu.ctstateu.edu/</a>	<a href="http://www.wcsu.ctstateu.edu/strategicplan/final_draft.pdf">http://www.wcsu.ctstateu.edu/strategicplan/final_draft.pdf</a>
<a href="#">23. Yale University</a>			envio de mail 18 de julio	<a href="http://www.yale.edu/">http://www.yale.edu/</a>	
<b>Delaware 5</b>	<b>Con Plan 0</b>		<b>Sin respuesta 5</b>		
<a href="#">1. Delaware State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.dsc.edu">www.dsc.edu</a>	
<a href="#">2. Goldey-Beacom College</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://goldey.gbc.edu/">http://goldey.gbc.edu/</a>	
<a href="#">3. University of Delaware</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://www.udel.edu/">http://www.udel.edu/</a>	
<a href="#">4. Wesley College</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://www.wesley.edu/">http://www.wesley.edu/</a>	
<a href="#">5. Wilmington College</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://www.wilmcoll.edu/">http://www.wilmcoll.edu/</a>	
<b>District of Columbia 12</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 11</b>		
<a href="#">1. American University</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.american.edu/index1.html">http://www.american.edu/index1.html</a>	<a href="http://www.american.edu/president/doc/15_points_progress.pdf">http://www.american.edu/president/doc/15_points_progress.pdf</a>
<a href="#">2. The Catholic University of America</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://www.cua.edu/">http://www.cua.edu/</a>	
<a href="#">3. Corcoran College of Art &amp; Design</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://corcoran.org/">http://corcoran.org/</a>	
<a href="#">4. Gallaudet University</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://www.gallaudet.edu/">http://www.gallaudet.edu/</a>	
<a href="#">5. George Washington University</a>			envio de mail 19 de julio	<a href="http://www.gwu.edu/index.cfm">http://www.gwu.edu/index.cfm</a>	
<a href="#">George Washington University at Mount Vernon College</a>			envio de mail 20 de julio	<a href="http://gwired.gwu.edu/adm/campus/campuses.html">http://gwired.gwu.edu/adm/campus/campuses.html</a>	
<a href="#">6. Georgetown University</a>			envio de mail 20 de julio	<a href="http://www.georgetown.edu/">http://www.georgetown.edu/</a>	
<a href="#">7. Howard University</a>			envio de mail 20 de julio	<a href="http://www.howard.edu/">http://www.howard.edu/</a>	
<a href="#">8. National Defense University</a>			envio de mail 20 de julio	<a href="http://www.ndu.edu/">http://www.ndu.edu/</a>	

<a href="#">9. Southeastern University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.seu.edu/">http://www.seu.edu/</a>	
<a href="#">10. Strayer University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.strayer.edu/">http://www.strayer.edu/</a>	
<a href="#">11. Trinity College</a>			no abre la web	<a href="http://www.trinitydc.edu">www.trinitydc.edu</a>	
<a href="#">12. University of the District of Columbia</a>			no abre la web		
<b>Florida 53</b>	<b>Con Plan 3</b>		<b>Sin respuesta 50</b>		
<a href="#">1. The Baptist College of Florida</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.baptistcollege.edu/">http://www.baptistcollege.edu/</a>	
<a href="#">2. Barry University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.barry.edu/">http://www.barry.edu/</a>	
<a href="#">3. Beacon College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.beaconcollege.edu/">http://www.beaconcollege.edu/</a>	
<a href="#">4. Bethune-Cookman College</a>	SI		año 2004-2010	<a href="http://www.bethune.cookman.edu/">http://www.bethune.cookman.edu/</a>	<a href="http://www.bethune.cookman.edu/documents/bcc_strategic_Plan.pdf">http://www.bethune.cookman.edu/documents/bcc_strategic_Plan.pdf</a>
<a href="#">5. Carlos Albizu University- Miami</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.albizu.edu/intro_content.html">http://www.albizu.edu/intro_content.html</a>	
<a href="#">6. Clearwater Christian College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.clearwater.edu/aboutus/">http://www.clearwater.edu/aboutus/</a>	
<a href="#">7. DeVry University-Orlando</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.ori.devry.edu/">http://www.ori.devry.edu/</a>	
<a href="#">8. Eckerd College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.eckerd.edu/">http://www.eckerd.edu/</a>	
<a href="#">9. Edward Waters College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.ewc.edu/site/home/index.php">http://www.ewc.edu/site/home/index.php</a>	
<a href="#">10. Embry-Riddle Aeronautical University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://macwww.db.erau.edu/">http://macwww.db.erau.edu/</a>	
<a href="#">11. Flagler College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.flagler.edu/">http://www.flagler.edu/</a>	
<a href="#">12. Florida Agricultural &amp; Mechanical University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.famu.edu/">http://www.famu.edu/</a>	
<a href="#">13. Florida Atlantic University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.fau.edu/index.php">http://www.fau.edu/index.php</a>	
<a href="#">14. Florida Christian College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.fcc.edu/">http://www.fcc.edu/</a>	
<a href="#">15. Florida College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.floridacollege.edu/Default.asp">http://www.floridacollege.edu/Default.asp</a>	
<a href="#">16. Florida Gulf Coast University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.fgcu.edu/">http://www.fgcu.edu/</a>	
<a href="#">17. Florida Hospital College of Health Sciences</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.fhchs.edu/">http://www.fhchs.edu/</a>	
<a href="#">18. Florida Institute of Technology</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.fit.edu/">http://www.fit.edu/</a>	
<a href="#">19. Florida International University</a>	SI		año 2003 ???	<a href="http://www.fiu.edu/">http://www.fiu.edu/</a>	<a href="http://www.fiu.edu/%7Epie/docs/msp052802/mspdocwhole010603.PDF">http://www.fiu.edu/%7Epie/docs/msp052802/mspdocwhole010603.PDF</a>
<a href="#">20. Florida Memorial College</a>			no abre la web	<a href="http://www.fmc.edu">www.fmc.edu</a>	
<a href="#">21. Florida Metropolitan University</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.fmu.edu/">http://www.fmu.edu/</a>	
<a href="#">22. Florida Southern College</a>			envío de mail 20 de julio	<a href="http://www.flsouthern.edu/">http://www.flsouthern.edu/</a>	
<a href="#">23. Florida State University Panama City campus</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.fsu.edu/">http://www.fsu.edu/</a>	
<a href="#">24. Hobe Sound Bible College</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.hsbc.edu/homepg.php">http://www.hsbc.edu/homepg.php</a>	
<a href="#">25. International College</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.internationalcollege.edu/">http://www.internationalcollege.edu/</a>	
<a href="#">26. International Fine Arts College</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.artinstitutes.edu/miami/index2.asp">http://www.artinstitutes.edu/miami/index2.asp</a>	
<a href="#">27. Jacksonville University</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.ju.edu/">http://www.ju.edu/</a>	
<a href="#">28. Jones College</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.jones.edu/">http://www.jones.edu/</a>	
<a href="#">29. Keiser College</a>			no abre la web	<a href="http://www.keisercollege.edu">www.keisercollege.edu</a>	
<a href="#">30. Lynn University</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.lynn.edu/">http://www.lynn.edu/</a>	
<a href="#">31. Northwood University</a>			envío de mail 6 de agosto	<a href="http://www.northwood.edu/">http://www.northwood.edu/</a>	

<a href="#">32. Nova Southeastern University</a>			envio de mail 6 de agosto	<a href="http://www.nova.edu/">http://www.nova.edu/</a>	
<a href="#">33. Palm Beach Atlantic College</a>			no abre la web	<a href="http://www.pbac.edu">www.pbac.edu</a>	
<a href="#">34. Ringling School of Art &amp; Design</a>			no abre la web		
<a href="#">35. Rollins College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.rollins.edu/">http://www.rollins.edu/</a>	
<a href="#">36. Saint John Vianney College Seminary</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.sjvcs.edu/SJVCS/Home.html">http://www.sjvcs.edu/SJVCS/Home.html</a>	
<a href="#">37. Saint Leo College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.saintleo.edu/SaintLeo/Templates/Home.aspx?durki=47&amp;pid=47">http://www.saintleo.edu/SaintLeo/Templates/Home.aspx?durki=47&amp;pid=47</a>	
<a href="#">38. St. Petersburg College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.spjc.edu/">http://www.spjc.edu/</a>	
<a href="#">39. St. Thomas University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.stu.edu/">http://www.stu.edu/</a>	
<a href="#">40. South Florida Bible College &amp; Theological Seminary</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.sfbc.edu/">http://www.sfbc.edu/</a>	
<a href="#">41. Southeastern College of the Assemblies of God</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.secollege.edu">www.secollege.edu</a>	
<a href="#">42. Stetson University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.stetson.edu/home/">http://www.stetson.edu/home/</a>	
<a href="#">43. Trinity College of Florida</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.trinitycollege.edu/">http://www.trinitycollege.edu/</a>	
<a href="#">44. Troy State University-Florida Region</a>			no abre la web	<a href="http://www.tsufl.edu">www.tsufl.edu</a>	
<a href="#">45. University of Central Florida</a>	SI		año 2005-2013	<a href="http://www.ucf.edu/">http://www.ucf.edu/</a>	<a href="http://www.fbog.org/StrategicPlan/pdf/StrategicPlan_05-13.pdf">http://www.fbog.org/StrategicPlan/pdf/StrategicPlan_05-13.pdf</a>
<a href="#">46. University of Florida</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.ufl.edu/">http://www.ufl.edu/</a>	
<a href="#">47. University of Miami</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH_Main/">http://www6.miami.edu/UMH/CDA/UMH_Main/</a>	
<a href="#">48. University of North Florida</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.unf.edu/">http://www.unf.edu/</a>	
<a href="#">49. University of South Florida</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.usf.edu/index.asp">http://www.usf.edu/index.asp</a>	
<a href="#">50. University of Tampa</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.utampa.edu/">http://www.utampa.edu/</a>	
<a href="#">51. University of West Florida</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.uwf.edu/">http://www.uwf.edu/</a>	
<a href="#">52. Warner Southern College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.warner.edu/">http://www.warner.edu/</a>	
<a href="#">53. Webber International University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.webber.edu/">http://www.webber.edu/</a>	
<b>Georgia 33</b>	<b>Con Plan 12</b>		<b>Sin respuesta 21</b>		
<a href="#">1. Agnes Scott College</a>	SI		año 2006-2014	<a href="http://www.scottlan.edu/home/p_home.asp">http://www.scottlan.edu/home/p_home.asp</a>	<a href="http://www.agnesscott.edu/pdf/about/asc_strategic_plan.pdf">http://www.agnesscott.edu/pdf/about/asc_strategic_plan.pdf</a>
<a href="#">2. American InterContinental University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.aiuniv.edu/">http://www.aiuniv.edu/</a>	
<a href="#">3. Art Institute of Atlanta</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.artinstitutes.edu/atlanta/index.asp">http://www.artinstitutes.edu/atlanta/index.asp</a>	
<a href="#">4. Atlanta Christian College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.acc.edu/">http://www.acc.edu/</a>	
<a href="#">5. Atlanta College of Art</a>			no abre la web		
<a href="#">6. Berry College</a>	SI		año 2002-2012	<a href="http://www.berry.edu/">http://www.berry.edu/</a>	<a href="http://www.berry.edu/plan/strategic.pdf">http://www.berry.edu/plan/strategic.pdf</a>
<a href="#">7. Brenau University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.brenau.edu/">http://www.brenau.edu/</a>	
<a href="#">8. Brewton-Parker College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.bpc.edu/">http://www.bpc.edu/</a>	
<a href="#">9. Clark Atlanta University</a>	SI		2005-2010	<a href="http://www.cau.edu/">http://www.cau.edu/</a>	<a href="http://www.cau.edu/StrategicPlan/default.html">http://www.cau.edu/StrategicPlan/default.html</a>
<a href="#">10. Covenant College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.covenant.edu/">http://www.covenant.edu/</a>	
<a href="#">11. Dalton State College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.daltonstate.edu/">http://www.daltonstate.edu/</a>	
<a href="#">12. University of Devry-Georgia</a>			no abre la web		
<a href="#">13. Emmanuel College</a>				<a href="http://www.emmanuelcollege.edu">www.emmanuelcollege.edu</a>	
<a href="#">14. Emory University</a>	SI		año 2005-2015	<a href="http://www.emory.edu/">http://www.emory.edu/</a>	<a href="https://www.admin.emory.edu/StrategicPlan/reports/june/eu-web/EUPlan-onepagesummar">https://www.admin.emory.edu/StrategicPlan/reports/june/eu-web/EUPlan-onepagesummar</a>

<a href="#">15. Institute of Paper Science &amp; Technology</a>			no abre la web	<a href="http://www.ipst.edu">www.ipst.edu</a>	
<a href="#">16. LaGrange College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.lagrange.edu/">http://www.lagrange.edu/</a>	
<a href="#">17. Life University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.life.edu/">http://www.life.edu/</a>	
<a href="#">18. Mercer University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www2.mercer.edu/default.htm">http://www2.mercer.edu/default.htm</a>	
<a href="#">19. Morehouse College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.morehouse.edu/">http://www.morehouse.edu/</a>	
<a href="#">20. Morris Brown College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.morrisbrown.edu/">http://www.morrisbrown.edu/</a>	
<a href="#">21. Oglethorpe University</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.oglethorpe.edu/">http://www.oglethorpe.edu/</a>	
<a href="#">22. Paine College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.paine.edu/">http://www.paine.edu/</a>	
<a href="#">23. Piedmont College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.piedmont.edu/">http://www.piedmont.edu/</a>	
<a href="#">24. Reinhardt College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.reinhardt.edu/">http://www.reinhardt.edu/</a>	
<a href="#">25. Savannah College of Art &amp; Design</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.scad.edu/">http://www.scad.edu/</a>	
<a href="#">26. Shorter College</a>			envio de mail 7 de agosto	<a href="http://www.shorter.edu/">http://www.shorter.edu/</a>	
<a href="#">27. South University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.southcollege.edu/">http://www.southcollege.edu/</a>	
<a href="#">28. Spelman College</a>	SI		año 2000-2010	<a href="http://www.spelman.edu/">http://www.spelman.edu/</a>	<a href="http://www.spelman.edu/administration/office/pdf/plan.pdf">http://www.spelman.edu/administration/office/pdf/plan.pdf</a>
<a href="#">29. Thomas University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.thomasu.edu/">http://www.thomasu.edu/</a>	
<a href="#">30. Toccoa Falls College</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www2.tfc.edu/">http://www2.tfc.edu/</a>	
<a href="#">31. Truett-McConnell College</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.truett.edu/templates/custruett/default.asp?id=26811">http://www.truett.edu/templates/custruett/default.asp?id=26811</a>	
<a href="#">32. University System of Georgia</a>	Enviaron el archivo	SI respondio la UNI	año 2007 agenda	<a href="http://www.usg.edu/">http://www.usg.edu/</a>	Enviado a Tauber 9-8-07
<a href="#">Albany State University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.asunow.com/">http://www.asunow.com/</a>	
<a href="#">Armstrong Atlantic State University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.armstrong.edu/">http://www.armstrong.edu/</a>	
<a href="#">Augusta State University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.aug.edu/">http://www.aug.edu/</a>	
<a href="#">Clayton College &amp; State University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.clayton.edu/">http://www.clayton.edu/</a>	
<a href="#">Columbus State University</a>	SI respondio la UNI		año 2006-2011	<a href="http://www.colstate.edu/">http://www.colstate.edu/</a>	<a href="http://www.colstate.edu/spci/index.asp">http://www.colstate.edu/spci/index.asp</a>
<a href="#">Fort Valley State University</a>			envio de mail 8 de agosto	<a href="http://www.fvsu.edu/">http://www.fvsu.edu/</a>	
<a href="#">Georgia College &amp; State University</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.gcsu.edu/">http://www.gcsu.edu/</a>	
<a href="#">Georgia Institute of Technology</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.gatech.edu/">http://www.gatech.edu/</a>	
<a href="#">Georgia Southern University</a>			no abre la web	<a href="http://www.qasou.edu">www.qasou.edu</a>	
<a href="#">Georgia Southwestern State University</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.gsw.edu/main/index.html">http://www.gsw.edu/main/index.html</a>	
<a href="#">Georgia State University</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.gsu.edu/">http://www.gsu.edu/</a>	<a href="http://www2.gsu.edu/~wwacl/pdf_plan_archive/2005_strategicplan.pdf">http://www2.gsu.edu/~wwacl/pdf_plan_archive/2005_strategicplan.pdf</a>
<a href="#">Kennesaw State University</a>	SI		año 2007-2012	<a href="http://www.kennesaw.edu/">http://www.kennesaw.edu/</a>	<a href="http://www.kennesaw.edu/president/strategic_plan07.pdf">http://www.kennesaw.edu/president/strategic_plan07.pdf</a>
<a href="#">Macon State College</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.maconstate.edu/">http://www.maconstate.edu/</a>	
<a href="#">Medical College of Georgia</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.mcg.edu/">http://www.mcg.edu/</a>	
<a href="#">Middle Georgia College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mgc.peachnet.edu">www.mgc.peachnet.edu</a>	
<a href="#">North Georgia College &amp; State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.ngc.peachnet.edu">www.ngc.peachnet.edu</a>	
<a href="#">Savannah State University</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.savstate.edu/">http://www.savstate.edu/</a>	
<a href="#">Southern Polytechnic State University</a>	SI		año 2005-2006	<a href="http://www.spsu.edu/">http://www.spsu.edu/</a>	<a href="http://www.spsu.edu/irpa/StrategicPlanFinal9-25-06.doc">http://www.spsu.edu/irpa/StrategicPlanFinal9-25-06.doc</a>
<a href="#">State University of West Georgia</a>	SI respondió la UNI		año 2000-2007 ???	<a href="http://www.westga.edu/">http://www.westga.edu/</a>	<a href="http://www.westga.edu/~irp/Planning/StrategicPlanchoice.htm">http://www.westga.edu/~irp/Planning/StrategicPlanchoice.htm</a>
<a href="#">University of Georgia</a>	SI		año 2005 ?	<a href="http://www.uga.edu/">http://www.uga.edu/</a>	<a href="http://www.uga.edu/effectiveness/sp.html">http://www.uga.edu/effectiveness/sp.html</a>
<a href="#">Valdosta State University</a>			envio de mail 9 de agosto	<a href="http://www.valdosta.edu/">http://www.valdosta.edu/</a>	
<a href="#">33. Wesleyan College</a>				<a href="http://www.wesleyancollege.edu/">http://www.wesleyancollege.edu/</a>	

<b>Hawaii 4</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 3</b>		
<a href="#">1. Brigham Young University- Hawaii</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.byuh.edu/">http://www.byuh.edu/</a>	
<a href="#">2. Chaminade University</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.chaminade.edu/">http://www.chaminade.edu/</a>	
<a href="#">3. Hawaii Pacific University</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.hpu.edu/">http://www.hpu.edu/</a>	
<a href="#">4. University of Hawaii System</a>		SI	año 2002-2010	<a href="http://www.hawaii.edu/">http://www.hawaii.edu/</a>	<a href="http://www.hawaii.edu/ovppp/stratplan/UHstratplan.pdf">http://www.hawaii.edu/ovppp/stratplan/UHstratplan.pdf</a>
<a href="#">Hilo</a>		SI	año 2002-2010	<a href="http://www.uhh.hawaii.edu/">http://www.uhh.hawaii.edu/</a>	<a href="http://www.uhh.hawaii.edu/uhh/strategic/strategic_plan_11-2002.pdf">http://www.uhh.hawaii.edu/uhh/strategic/strategic_plan_11-2002.pdf</a>
<a href="#">Manoa</a>		SI	año 2002-2010	<a href="http://www.uhm.hawaii.edu/">http://www.uhm.hawaii.edu/</a>	<a href="http://www.manoa.hawaii.edu/vision/pdf/DOD_English.pdf">http://www.manoa.hawaii.edu/vision/pdf/DOD_English.pdf</a>
<a href="#">West Oahu</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.uhwo.hawaii.edu/">http://www.uhwo.hawaii.edu/</a>	
<b>Idaho 7</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta 5</b>		
<a href="#">1. Albertson College of Idaho</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.albertson.edu/">http://www.albertson.edu/</a>	
<a href="#">2. Boise State University</a>		SI	año 2005	<a href="http://www.idbsu.edu/">http://www.idbsu.edu/</a>	<a href="http://chartingthecourse.boisestate.edu/">http://chartingthecourse.boisestate.edu/</a>
<a href="#">3. Brigham Young University- Idaho</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.byui.edu/">http://www.byui.edu/</a>	
<a href="#">4. Idaho State University</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.isu.edu/">http://www.isu.edu/</a>	
<a href="#">5. Lewis-Clark State College</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.lcsc.edu/">http://www.lcsc.edu/</a>	
<a href="#">6. Northwest Nazarene College</a>			envio de mail 13 de agosto	<a href="http://www.nnu.edu/">http://www.nnu.edu/</a>	
<a href="#">7. University of Idaho</a>		SI	año 2006-2010	<a href="http://www.uihome.uidaho.edu/uihome/">http://www.uihome.uidaho.edu/uihome/</a>	<a href="http://www.uihome.uidaho.edu/strategicactionplan">http://www.uihome.uidaho.edu/strategicactionplan</a>
<b>Illinois 71</b>	<b>Con Plan 5</b>		<b>Sin respuesta 66</b>		
<a href="#">1. Adler School of Professional Psychology</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.adler.edu/">http://www.adler.edu/</a>	
<a href="#">2. Augustana College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.augustana.edu/index.php">http://www.augustana.edu/index.php</a>	
<a href="#">3. Aurora University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.aurora.edu/">http://www.aurora.edu/</a>	
<a href="#">4. Barat College</a>			no abre la web	<a href="http://www.barat.edu">www.barat.edu</a>	
<a href="#">5. Benedictine University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.ben.edu/">http://www.ben.edu/</a>	
<a href="#">6. Blackburn College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.blackburn.edu/">http://www.blackburn.edu/</a>	
<a href="#">7. Bradley University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.bradley.edu/">http://www.bradley.edu/</a>	
<a href="#">8. The Chicago School of Professional Psychology</a>			no abre la web	<a href="http://www.csopp.edu">www.csopp.edu</a>	
<a href="#">9. Chicago State University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.csu.edu/">http://www.csu.edu/</a>	
<a href="#">10. College of DuPage</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.cod.edu/">http://www.cod.edu/</a>	
<a href="#">11. Columbia College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.colum.edu/">http://www.colum.edu/</a>	
<a href="#">12. Concordia University- River Forest</a>			no abre la web	<a href="http://www.curf.edu">www.curf.edu</a>	
<a href="#">13. DePaul University</a>			no abre la web	<a href="http://www.depaul.edu/">http://www.depaul.edu/</a>	
<a href="#">14. DeVry University</a>			no abre la web	<a href="http://www.dvry.edu">www.dvry.edu</a>	
<a href="#">15. DeVry University- Chicago</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.chi.devry.edu/">http://www.chi.devry.edu/</a>	
<a href="#">16. DeVry University- DuPage</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.dpg.devry.edu/">http://www.dpg.devry.edu/</a>	
<a href="#">17. Dominican University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.dom.edu/">http://www.dom.edu/</a>	
<a href="#">18. East-West University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.eastwest.edu/east-west/index.html">http://www.eastwest.edu/east-west/index.html</a>	

<a href="#">19. Eastern Illinois University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.eiu.edu/">http://www.eiu.edu/</a>	
<a href="#">20. Elmhurst College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://public.elmhurst.edu/">http://public.elmhurst.edu/</a>	
<a href="#">21. Erikson Institute</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.erikson.edu/home.asp">http://www.erikson.edu/home.asp</a>	
<a href="#">22. Eureka College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.eureka.edu/">http://www.eureka.edu/</a>	
<a href="#">23. Governors State University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.ecn.bgu.edu">www.ecn.bgu.edu</a>	
<a href="#">24. Greenville College</a>	SI		año 2004-2009	<a href="http://www.greenville.edu/">http://www.greenville.edu/</a>	<a href="http://www.greenville.edu/backup/campus/millennium/nmc2003/index.htm">http://www.greenville.edu/backup/campus/millennium/nmc2003/index.htm</a>
<a href="#">25. Illinois College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.ic.edu/">http://www.ic.edu/</a>	
<a href="#">26. Illinois Institute of Technology</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.iit.edu/">http://www.iit.edu/</a>	
<a href="#">27. Illinois State University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.ilstu.edu/">http://www.ilstu.edu/</a>	
<a href="#">28. Illinois Wesleyan University</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www2.iwu.edu/home.shtml">http://www2.iwu.edu/home.shtml</a>	
<a href="#">29. Judson College</a>			no abre la web	<a href="http://www.judson-il.edu">www.judson-il.edu</a>	
<a href="#">30. Kendall College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.kendall.edu/">http://www.kendall.edu/</a>	
<a href="#">31. Knox College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.knox.edu/">http://www.knox.edu/</a>	
<a href="#">32. Lake Forest College</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.lakeforest.edu/">http://www.lakeforest.edu/</a>	
<a href="#">33. Lake Forest Graduate School of Management</a>			envio de mail 14 de agosto	<a href="http://www.lakeforestmba.edu/">http://www.lakeforestmba.edu/</a>	
<a href="#">34. Lakeview College of Nursing</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.lakeviewcol.edu/">http://www.lakeviewcol.edu/</a>	
<a href="#">35. Lewis University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.lewisu.edu/">http://www.lewisu.edu/</a>	
<a href="#">36. Lincoln Christian College &amp; Seminary</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.lccs.edu/">http://www.lccs.edu/</a>	
<a href="#">37. Loyola University Chicago</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.luc.edu/">http://www.luc.edu/</a>	
<a href="#">38. Lutheran School of Theology at Chicago</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.lstc.edu/">http://www.lstc.edu/</a>	
<a href="#">39. McKendree College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.mckendree.edu/">http://www.mckendree.edu/</a>	
<a href="#">40. McMurray College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.mac.edu/homepage.html">http://www.mac.edu/homepage.html</a>	
<a href="#">41. Midwestern University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.midwestern.edu/">http://www.midwestern.edu/</a>	
<a href="#">42. Millikin University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.millikin.edu/">http://www.millikin.edu/</a>	
<a href="#">43. Monmouth College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.monm.edu/">http://www.monm.edu/</a>	
<a href="#">44. Moody Bible Institute</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.moodyministries.net/">http://www.moodyministries.net/</a>	
<a href="#">45. National University of Health Sciences</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.nuhs.edu/">http://www.nuhs.edu/</a>	
<a href="#">46. National-Louis University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://niu.nl.edu/">http://niu.nl.edu/</a>	
<a href="#">47. North Central College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.noctr.edu/">http://www.noctr.edu/</a>	
<a href="#">48. North Park University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.northpark.edu/home/">http://www.northpark.edu/home/</a>	
<a href="#">49. Northeastern Illinois University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.neiu.edu/Home/">http://www.neiu.edu/Home/</a>	
<a href="#">50. Northern Illinois University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.niu.edu/index.shtml">http://www.niu.edu/index.shtml</a>	
<a href="#">51. Northwestern University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.northwestern.edu/">http://www.northwestern.edu/</a>	
<a href="#">52. Olivet Nazarene University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.olivet.edu/">http://www.olivet.edu/</a>	
<a href="#">53. Principia College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.prin.edu/">http://www.prin.edu/</a>	
<a href="#">54. Quincy University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.quincy.edu/">http://www.quincy.edu/</a>	
<a href="#">55. Robert Morris College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.robertmorris.edu/">http://www.robertmorris.edu/</a>	
<a href="#">56. Rockford College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.rockford.edu/">http://www.rockford.edu/</a>	
<a href="#">57. Roosevelt University</a>	SI		año 2002-2003	<a href="http://www.roosevelt.edu/">http://www.roosevelt.edu/</a>	<a href="http://www.roosevelt.edu/strategicplan/pdfs/stratPlanProcess.pdf">http://www.roosevelt.edu/strategicplan/pdfs/stratPlanProcess.pdf</a>
<a href="#">58. Rush University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.rushu.rush.edu/">http://www.rushu.rush.edu/</a>	
<a href="#">59. Saint Anthony College of Nursing</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.sacn.edu/">http://www.sacn.edu/</a>	
<a href="#">60. St. Xavier University</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.sxu.edu/">http://www.sxu.edu/</a>	
<a href="#">61. School of the Art Institute of Chicago</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.saic.edu/">http://www.saic.edu/</a>	

<a href="#">62. Shimer College</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.shimer.edu/">http://www.shimer.edu/</a>	
<a href="#">63. Southern Illinois University System</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.siu.edu/">http://www.siu.edu/</a>	
<a href="#">Carbondale</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.siu.edu/">http://www.siu.edu/</a>	
<a href="#">Edwardsville</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.siu.edu/">http://www.siu.edu/</a>	
<a href="#">64. Spertus Institute of Jewish Studies</a>			envio de mail 15 de agosto	<a href="http://www.spertus.edu/">http://www.spertus.edu/</a>	
<a href="#">65. Trinity Christian College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.trnty.edu/">http://www.trnty.edu/</a>	
<a href="#">66. Trinity International University</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.tiu.edu/">http://www.tiu.edu/</a>	
<a href="#">67. University of Chicago</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.uchicago.edu/">http://www.uchicago.edu/</a>	
<a href="#">68. University of Illinois System</a>	SI		año 2005-2006	<a href="http://www.uillinois.edu/">http://www.uillinois.edu/</a>	<a href="http://www.uillinois.edu/president/strategicplan/pdfs/University_Strategic_Planning_Framework">http://www.uillinois.edu/president/strategicplan/pdfs/University_Strategic_Planning_Framework</a>
<a href="#">Chicago</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.uic.edu/index.html/">http://www.uic.edu/index.html/</a>	
<a href="#">Springfield</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.uis.edu/">http://www.uis.edu/</a>	<a href="http://www.uis.edu/strategicplan/documents/UIS-Strategic-Plan-FINAL-010606.pdf">http://www.uis.edu/strategicplan/documents/UIS-Strategic-Plan-FINAL-010606.pdf</a>
<a href="#">Urbana-Champaign</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.uiuc.edu/">http://www.uiuc.edu/</a>	
<a href="#">69. University of St. Francis</a>	SI		año 2006-2011	<a href="http://www.stfrancis.edu/">http://www.stfrancis.edu/</a>	<a href="http://www.stfrancis.edu/strategicplan/index.htm">http://www.stfrancis.edu/strategicplan/index.htm</a>
<a href="#">70. Western Illinois University</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.wiu.edu/">http://www.wiu.edu/</a>	
<a href="#">71. Wheaton College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.wheaton.edu/">http://www.wheaton.edu/</a>	
<b>Indiana 37</b>	<b>Con Plan 11</b>		<b>Sin respuesta 26</b>		
<a href="#">1. Anderson University</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.anderson.edu/">http://www.anderson.edu/</a>	
<a href="#">2. Ball State University</a>	SI		año 2007-2012	<a href="http://www.bsu.edu/">http://www.bsu.edu/</a>	<a href="http://bsu.edu/strategicplan/media/pdf/proposal_jan07.pdf">http://bsu.edu/strategicplan/media/pdf/proposal_jan07.pdf</a>
<a href="#">3. Bethel College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.bethelcollege.edu/">http://www.bethelcollege.edu/</a>	
<a href="#">4. Butler University</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.butler.edu/">http://www.butler.edu/</a>	
<a href="#">5. Calumet College of St. Joseph</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.ccsj.edu/">http://www.ccsj.edu/</a>	
<a href="#">6. Christian Theological Seminary</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.cts.edu/">http://www.cts.edu/</a>	
<a href="#">7. Concordia Theological Seminary-Fort Wayne</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.ctsfw.edu/">http://www.ctsfw.edu/</a>	
<a href="#">8. DePauw University</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.depauw.edu/">http://www.depauw.edu/</a>	
<a href="#">9. Earlham College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.earlham.edu/">http://www.earlham.edu/</a>	
<a href="#">10. Franklin College</a>			no abre la web	<a href="http://www.franklincoll.edu">www.franklincoll.edu</a>	
<a href="#">11. Goshen College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.goshen.edu/">http://www.goshen.edu/</a>	
<a href="#">12. Grace College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.grace.edu/">http://www.grace.edu/</a>	
<a href="#">13. Hanover College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.hanover.edu/">http://www.hanover.edu/</a>	
<a href="#">14. Holy Cross College</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.hcc-nd.edu/">http://www.hcc-nd.edu/</a>	
<a href="#">15. Huntington College</a>	SI respondió la UNI		año 2006	<a href="http://www.huntington.edu/">http://www.huntington.edu/</a>	<a href="http://www.huntington.edu/slrp/rp0510/2006-Strategic-Plan-final.pdf">http://www.huntington.edu/slrp/rp0510/2006-Strategic-Plan-final.pdf</a>
<a href="#">16. Indiana Institute of Technology</a>			no abre la web	<a href="http://www.indtech.edu">www.indtech.edu</a>	
<a href="#">17. Indiana State University</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://web.indstate.edu/">http://web.indstate.edu/</a>	
<a href="#">18. Indiana University System</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.indiana.edu/">http://www.indiana.edu/</a>	
<a href="#">Indiana University-Bloomington</a>			envio de mail 16 de agosto	<a href="http://www.iub.edu/">http://www.iub.edu/</a>	
<a href="#">Indiana University-East</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.iue.indiana.edu/">http://www.iue.indiana.edu/</a>	
<a href="#">Indiana University-Kokomo</a>	SI		año 2006-2009	<a href="http://www.iuk.indiana.edu/">http://www.iuk.indiana.edu/</a>	<a href="http://www.iuk.edu/~kochnci/StrategicPlan.shtml">http://www.iuk.edu/~kochnci/StrategicPlan.shtml</a>
<a href="#">Indiana University-Northwest</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.iun.edu/">http://www.iun.edu/</a>	
<a href="#">Indiana University-South Bend</a>	SI		año 2005	<a href="http://www.iusb.edu/">http://www.iusb.edu/</a>	<a href="http://www.chancellor.iusb.edu/strat-plan-announcement.pdf">http://www.chancellor.iusb.edu/strat-plan-announcement.pdf</a>

<a href="#">Indiana University-Southeast</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.ius.edu/">http://www.ius.edu/</a>	
<a href="#">Indiana University/Purdue University at Columbus</a>			no abre la web	<a href="http://www.columbus.iupui.edu">www.columbus.iupui.edu</a>	
<a href="#">Indiana University/Purdue University at Fort Wayne</a>		SI	año 2001-2006	<a href="http://www.ipfw.edu/">http://www.ipfw.edu/</a>	<a href="http://www.ipfw.edu/about/excellence/IPFW-strategic-plan.pdf">http://www.ipfw.edu/about/excellence/IPFW-strategic-plan.pdf</a>
<a href="#">Indiana University/Purdue University at Indianapolis</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.iupui.edu/">http://www.iupui.edu/</a>	
<a href="#">19. Indiana Wesleyan University, Marion</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.indwes.edu/">http://www.indwes.edu/</a>	
<a href="#">20. Manchester College</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.manchester.edu/">http://www.manchester.edu/</a>	
<a href="#">21. Marian College</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.marian.edu/">http://www.marian.edu/</a>	
<a href="#">22. Martin University</a>		SI	año 2005	<a href="http://www.martin.edu/">http://www.martin.edu/</a>	<a href="http://www.martin.edu/PDF/Strategic-Plan-Short.pdf">http://www.martin.edu/PDF/Strategic-Plan-Short.pdf</a>
<a href="#">23. Oakland City University</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.oak.edu/">http://www.oak.edu/</a>	
<a href="#">24. Purdue University System</a>			no abre la web	<a href="http://www.purdue.edu">www.purdue.edu</a>	
<a href="#">Purdue University</a>		SI	año 2001-2006	<a href="http://www.purdue.edu/">http://www.purdue.edu/</a>	<a href="http://www.purdue.edu/strategic_plan/pages/westlafayette/west_laf_strat_plan1.pdf">http://www.purdue.edu/strategic_plan/pages/westlafayette/west_laf_strat_plan1.pdf</a>
<a href="#">Purdue University Calumet</a>		SI	año 2001-2006	<a href="http://www.calumet.purdue.edu/">http://www.calumet.purdue.edu/</a>	<a href="http://www.calumet.purdue.edu/strategicplan/StrategicPlan.pdf">http://www.calumet.purdue.edu/strategicplan/StrategicPlan.pdf</a>
<a href="#">Purdue University North Central</a>			no abre la web	<a href="http://www.purduenc.edu/">http://www.purduenc.edu/</a>	
<a href="#">Indiana University/Purdue University at Columbus</a>			no abre la web	<a href="http://www.columbus.edu">www.columbus.edu</a>	
<a href="#">Indiana University/Purdue University at Fort Wayne</a>		SI	año 2001-2006	<a href="http://www.ipfw.edu/">http://www.ipfw.edu/</a>	<a href="http://www.ipfw.edu/about/excellence/IPFW-strategic-plan.pdf">http://www.ipfw.edu/about/excellence/IPFW-strategic-plan.pdf</a>
<a href="#">Indiana University/Purdue University at Indianapolis</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.iupui.edu/">http://www.iupui.edu/</a>	
<a href="#">School of Technology at Anderson/Muncie</a>			no abre la web	<a href="http://www.purdue.anderson.edu">www.purdue.anderson.edu</a>	
<a href="#">School of Technology at Columbus/Southeast Indiana</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.tech.purdue.edu/columbus/">http://www.tech.purdue.edu/columbus/</a>	
<a href="#">School of Technology at Indianapolis</a>			no abre la web	<a href="http://www.tech.purdue.edu/at/information/psti/index.html">http://www.tech.purdue.edu/at/information/psti/index.html</a>	
<a href="#">School of Technology at Kokomo</a>			envio de mail 17 de agosto	<a href="http://www.tech.purdue.edu/kokomo/">http://www.tech.purdue.edu/kokomo/</a>	
<a href="#">School of Technology at New Albany</a>		SI	año 2003-2007	<a href="http://www.tech.purdue.edu/newalbany/">http://www.tech.purdue.edu/newalbany/</a>	<a href="http://www.tech.purdue.edu/contribute_pdf_office/SoT_StratPlanExtF1004.pdf">http://www.tech.purdue.edu/contribute_pdf_office/SoT_StratPlanExtF1004.pdf</a>
<a href="#">School of Technology at Richmond</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.tech.purdue.edu/richmond/">http://www.tech.purdue.edu/richmond/</a>	
<a href="#">School of Technology at South Bend/Elkhart</a>		SI	año 2003-2007	<a href="http://www.tech.purdue.edu/southbend/">http://www.tech.purdue.edu/southbend/</a>	<a href="http://www.tech.purdue.edu/contribute_pdf_office/SoT_StratPlanExtF1004.pdf">http://www.tech.purdue.edu/contribute_pdf_office/SoT_StratPlanExtF1004.pdf</a>
<a href="#">School of Technology at Versailles</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.tech.purdue.edu/columbus/">http://www.tech.purdue.edu/columbus/</a>	
<a href="#">25. Rose-Hulman Institute of Technology</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.rose-hulman.edu/">http://www.rose-hulman.edu/</a>	
<a href="#">26. Saint Joseph's College</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.saintjoe.edu/">http://www.saintjoe.edu/</a>	
<a href="#">27. Saint Mary-of-the-Woods College</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.smwc.edu/cgi-bin/site.pl">http://www.smwc.edu/cgi-bin/site.pl</a>	
<a href="#">28. Saint Mary's College</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www2.saintmarys.edu/">http://www2.saintmarys.edu/</a>	
<a href="#">29. Taylor University</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.taylor.edu/">http://www.taylor.edu/</a>	
<a href="#">30. Tri-State University</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.tristate.edu/">http://www.tristate.edu/</a>	
<a href="#">31. University of Evansville</a>			envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.evansville.edu/">http://www.evansville.edu/</a>	



<a href="#">32. University of Indianapolis</a>	SI	???	<a href="http://www.uindy.edu/">http://www.uindy.edu/</a>	<a href="http://www.uindy.edu/aboutuindy/strategic_plan.php">http://www.uindy.edu/aboutuindy/strategic_plan.php</a>
<a href="#">33. University of Notre Dame</a>		envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.nd.edu/">http://www.nd.edu/</a>	
<a href="#">34. University of Saint Francis</a>		envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.sfc.edu/">http://www.sfc.edu/</a>	
<a href="#">35. University of Southern Indiana</a>		envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.usi.edu/">http://www.usi.edu/</a>	
<a href="#">36. Valparaiso University</a>		envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.valpo.edu/">http://www.valpo.edu/</a>	
<a href="#">37. Wabash College</a>		envio de mail 21 de agosto	<a href="http://www.wabash.edu/">http://www.wabash.edu/</a>	
<b>Iowa 37</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 33</b>	
<a href="#">1. Allen College</a>	SI	año 2003-2008	<a href="http://www.allencollege.edu/">http://www.allencollege.edu/</a>	<a href="http://www.allencollege.edu/documents/Documents/Strategic_Plan.pdf">http://www.allencollege.edu/documents/Documents/Strategic_Plan.pdf</a>
<a href="#">2. Briar Cliff College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.briarcliff.edu/">http://www.briarcliff.edu/</a>	
<a href="#">3. Buena Vista University</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.bvu.edu/">http://www.bvu.edu/</a>	
<a href="#">4. Central College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.central.edu/">http://www.central.edu/</a>	
<a href="#">5. Clarke College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.clarke.edu/">http://www.clarke.edu/</a>	
<a href="#">6. Coe College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.coe.edu/">http://www.coe.edu/</a>	
<a href="#">7. Cornell College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.cornellcollege.edu/">http://www.cornellcollege.edu/</a>	
<a href="#">8. Des Moines University- Osteopathic Medical Center</a>		no abre la web	<a href="http://www.dsmu.edu">www.dsmu.edu</a>	
<a href="#">9. Divine Word College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www2.dwci.edu/">http://www2.dwci.edu/</a>	
<a href="#">10. Dordt College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.dordt.edu/">http://www.dordt.edu/</a>	
<a href="#">11. Drake University</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.drake.edu/">http://www.drake.edu/</a>	
<a href="#">12. Emmaus Bible College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.emmaus.edu/">http://www.emmaus.edu/</a>	
<a href="#">13. Faith Baptist Bible College &amp; Theological Seminary</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.faith.edu/">http://www.faith.edu/</a>	
<a href="#">14. Graceland College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.graceland.edu/">http://www.graceland.edu/</a>	
<a href="#">15. Grand View College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.gvc.edu/">http://www.gvc.edu/</a>	
<a href="#">16. Grinnell College</a>		envio de mail 22 de agosto	<a href="http://www.grinnell.edu/">http://www.grinnell.edu/</a>	
<a href="#">17. Iowa State University</a>	SI	año 2005-2010	<a href="http://www.iastate.edu/">http://www.iastate.edu/</a>	<a href="http://www.iastate.edu/~strategicplan/2010/plan2010.pdf">http://www.iastate.edu/~strategicplan/2010/plan2010.pdf</a>
<a href="#">18. Iowa Wesleyan College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.iwc.edu/">http://www.iwc.edu/</a>	
<a href="#">19. Kaplan College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://getinfo.kaplancollege.com/KaplanCollegePortal/">http://getinfo.kaplancollege.com/KaplanCollegePortal/</a>	
<a href="#">20. Loras College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.loras.edu/">http://www.loras.edu/</a>	
<a href="#">21. Luther College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.luther.edu/">http://www.luther.edu/</a>	
<a href="#">22. Maharishi University of Management</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.mum.edu/">http://www.mum.edu/</a>	
<a href="#">23. Marycrest International University (closed summer 2002)</a>		no abre la web	<a href="http://www.macrete.edu">www.macrete.edu</a>	
<a href="#">24. Morningside College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.morningside.edu/">http://www.morningside.edu/</a>	
<a href="#">25. Mount Mercy College</a>		no abre la web		
<a href="#">26. Mount St. Clare College</a>		no abre la web	<a href="http://www.clare.edu">www.clare.edu</a>	
<a href="#">27. Northwestern College of Iowa</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.nwciowa.edu/">http://www.nwciowa.edu/</a>	
<a href="#">28. St. Ambrose University</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.sau.edu/">http://www.sau.edu/</a>	
<a href="#">29. Simpson College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.simpson.edu/">http://www.simpson.edu/</a>	
<a href="#">30. University of Dubuque</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.dbq.edu/">http://www.dbq.edu/</a>	
<a href="#">31. University of Iowa</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.uiowa.edu/">http://www.uiowa.edu/</a>	
<a href="#">32. University of Northern Iowa</a>	SI	año 2004-2009	<a href="http://www.uni.edu/">http://www.uni.edu/</a>	<a href="http://www.uni.edu/pres/2004-2009strategicplan/">http://www.uni.edu/pres/2004-2009strategicplan/</a>
<a href="#">33. Upper Iowa University</a>	SI	año 2006-2007	<a href="http://www.uiu.edu/">http://www.uiu.edu/</a>	<a href="http://www.uiu.edu/general/about/download/Stratplan06.pdf">http://www.uiu.edu/general/about/download/Stratplan06.pdf</a>
<a href="#">34. Vennard College</a>		envio de mail 23 de agosto	<a href="http://www.vennard.edu/">http://www.vennard.edu/</a>	

<a href="#">35. Waldorf College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.waldorf.edu/">http://www.waldorf.edu/</a>	
<a href="#">36. Wartburg College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.wartburg.edu/">http://www.wartburg.edu/</a>	
<a href="#">37. William Penn College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.wmpenn.edu/">http://www.wmpenn.edu/</a>	
<b>Kansas 27</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 23</b>		
<a href="#">1. Baker University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.bakeru.edu/">http://www.bakeru.edu/</a>	
<a href="#">2. Barclay College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.barclaycollege.edu/">http://www.barclaycollege.edu/</a>	
<a href="#">3. Benedictine College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.benedictine.edu/">http://www.benedictine.edu/</a>	
<a href="#">4. Bethany College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.bethanylb.edu/contentm/gen/bethany_college_generated_pages/Home_p576.html">http://www.bethanylb.edu/contentm/gen/bethany_college_generated_pages/Home_p576.html</a>	
<a href="#">5. Bethel College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.bethelks.edu/">http://www.bethelks.edu/</a>	
<a href="#">6. Central Christian College</a>			no abre la web	<a href="http://www.centralcollege.edu">www.centralcollege.edu</a>	
<a href="#">7. Emporia State University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.emporia.edu/">http://www.emporia.edu/</a>	
<a href="#">8. Fort Hays State University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.fhsu.edu/">http://www.fhsu.edu/</a>	
<a href="#">9. Friends University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.friends.edu/">http://www.friends.edu/</a>	
<a href="#">10. Haskell Indian Nations University</a>	SI		año 2003-2008	<a href="http://www.haskell.edu/haskell/">http://www.haskell.edu/haskell/</a>	<a href="http://www.haskell.edu/haskell/strategic.asp">http://www.haskell.edu/haskell/strategic.asp</a>
<a href="#">11. Hesston College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.hesston.edu/">http://www.hesston.edu/</a>	
<a href="#">12. Kansas State University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.k-state.edu/">http://www.k-state.edu/</a>	
<a href="#">13. Kansas Wesleyan University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.kwu.edu/">http://www.kwu.edu/</a>	
<a href="#">14. Manhattan Christian College</a>	SI		año 2005-2009	<a href="http://www.mccks.edu/">http://www.mccks.edu/</a>	<a href="http://www.mccks.edu/aboutmcc/strategicplan.html">http://www.mccks.edu/aboutmcc/strategicplan.html</a>
<a href="#">15. McPherson College</a>	SI		año 2007-2010	<a href="http://www.mcpherson.edu/">http://www.mcpherson.edu/</a>	<a href="http://www.mcpherson.edu/about/StrategicPlan2-07.pdf">http://www.mcpherson.edu/about/StrategicPlan2-07.pdf</a>
<a href="#">16. Mid-America Nazarene College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.mnu.edu/">http://www.mnu.edu/</a>	
<a href="#">17. Newman University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.newmanu.edu/">http://www.newmanu.edu/</a>	
<a href="#">18. Ottawa University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.ottawa.edu/">http://www.ottawa.edu/</a>	
<a href="#">19. Pittsburg State University</a>	SI		año 200-2005	<a href="http://www.pittstate.edu/">http://www.pittstate.edu/</a>	<a href="http://www.pittstate.edu/inres/planning/accomplish/2000-2005_planning_accomplishments">http://www.pittstate.edu/inres/planning/accomplish/2000-2005_planning_accomplishments</a>
<a href="#">20. Southwestern College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.sckans.edu/">http://www.sckans.edu/</a>	
<a href="#">21. Sterling College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.sterling.edu/schome.cfm">http://www.sterling.edu/schome.cfm</a>	
<a href="#">22. Tabor College</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.tabor.edu/">http://www.tabor.edu/</a>	
<a href="#">23. University of Kansas</a>			no abre la web	<a href="http://www.ukans.edu">www.ukans.edu</a>	
<a href="#">24. University of Kansas Medical Center</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.kumc.edu/">http://www.kumc.edu/</a>	
<a href="#">25. University of Saint Mary</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.stmary.edu/">http://www.stmary.edu/</a>	
<a href="#">26. Washburn University</a>			no abre la web	<a href="http://www.uacc.edu">www.uacc.edu</a>	
<a href="#">27. Wichita State University</a>			envio de mail 24 de agosto	<a href="http://www.wichita.edu/thisis/">http://www.wichita.edu/thisis/</a>	
<b>Kentucky 32</b>	<b>Con Plan 3</b>		<b>Sin respuesta 29</b>		
<a href="#">1. Alice Lloyd College</a>			envio de mail 27 de agosto	<a href="http://www.alc.edu/">http://www.alc.edu/</a>	
<a href="#">2. Asbury College</a>			envio de mail 27 de agosto	<a href="http://www.asbury.edu/">http://www.asbury.edu/</a>	
<a href="#">3. Asbury Theological Seminary</a>			envio de mail 27 de agosto	<a href="http://www.asburyseminary.edu/">http://www.asburyseminary.edu/</a>	
<a href="#">4. Bellarmine College</a>			envio de mail 27 de agosto	<a href="http://www.bellarmino.edu/">http://www.bellarmino.edu/</a>	
<a href="#">5. Berea College</a>			envio de mail 27 de agosto	<a href="http://www.berea.edu/">http://www.berea.edu/</a>	
<a href="#">6. Brescia University</a>			envio de mail 27 de agosto	<a href="http://www.brescia.edu/">http://www.brescia.edu/</a>	

<a href="#">7. Campbellsville University</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.campbellsville.edu/">http://www.campbellsville.edu/</a>	
<a href="#">8. Centre College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.centre.edu/">http://www.centre.edu/</a>	
<a href="#">9. Clear Creek Baptist Bible College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.cbbbc.edu/">http://www.cbbbc.edu/</a>	
<a href="#">10. Cumberland College</a>			no abre la web	<a href="http://www.cumberlandcollege.edu">www.cumberlandcollege.edu</a>	
<a href="#">11. Eastern Kentucky University</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.eku.edu/">http://www.eku.edu/</a>	
<a href="#">12. Georgetown College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.georgetowncollege.edu/">http://www.georgetowncollege.edu/</a>	
<a href="#">13. Kentucky Christian College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.kcc.edu/">http://www.kcc.edu/</a>	
<a href="#">14. Kentucky Mountain Bible College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.kmbc.edu/">http://www.kmbc.edu/</a>	
<a href="#">15. Kentucky State University</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.kysu.edu/">http://www.kysu.edu/</a>	
<a href="#">16. Kentucky Wesleyan College</a>	SI		año 2004-2010	<a href="http://www.kwc.edu/index.asp">http://www.kwc.edu/index.asp</a>	<a href="http://www.kwc.edu/2010.pdf">http://www.kwc.edu/2010.pdf</a>
<a href="#">17. Lindsey Wilson College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.lindsey.edu/">http://www.lindsey.edu/</a>	
<a href="#">18. Mid-Continent College</a>			envio de mail 28 de agosto	<a href="http://www.midcontinent.edu/">http://www.midcontinent.edu/</a>	
<a href="#">19. Midway College</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.midway.edu/">http://www.midway.edu/</a>	
<a href="#">20. Morehead State University</a>	SI		año 2006-2010	<a href="http://www.morehead-st.edu/">http://www.morehead-st.edu/</a>	<a href="http://www.morehead-st.edu/aspire/">http://www.morehead-st.edu/aspire/</a>
<a href="#">21. Murray State University</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.murraystate.edu/">http://www.murraystate.edu/</a>	
<a href="#">22. Northern Kentucky University</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.nku.edu/">http://www.nku.edu/</a>	
<a href="#">23. Pikeville College</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.pc.edu/">http://www.pc.edu/</a>	
<a href="#">24. Southern Baptist Theological Seminary</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.sbts.edu/Home.aspx">http://www.sbts.edu/Home.aspx</a>	
<a href="#">25. Spalding University</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.spalding.edu/">http://www.spalding.edu/</a>	
<a href="#">26. Sullivan University</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.sullivan.edu/">http://www.sullivan.edu/</a>	
<a href="#">27. Thomas More College</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.thomasmore.edu/index_flash.cfm">http://www.thomasmore.edu/index_flash.cfm</a>	
<a href="#">28. Transylvania University</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.transy.edu/">http://www.transy.edu/</a>	
<a href="#">29. Union College</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.unionky.edu/">http://www.unionky.edu/</a>	
<a href="#">30. University of Kentucky</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.uky.edu/">http://www.uky.edu/</a>	
<a href="#">31. University of Louisville</a>	SI		año 2007	<a href="http://louisville.edu/">http://louisville.edu/</a>	<a href="http://research.louisville.edu/strategicplan/presentation.pdf">http://research.louisville.edu/strategicplan/presentation.pdf</a>
<a href="#">32. Western Kentucky University</a>			envio de mail 29 de agosto	<a href="http://www.wku.edu/">http://www.wku.edu/</a>	
<b>Louisiana 17</b>	<b>Con Plan 3</b>		<b>Sin respuesta 14</b>		
<a href="#">1. Centenary College of Louisiana</a>	SI		año 2007	<a href="http://www.centenary.edu/">http://www.centenary.edu/</a>	<a href="http://www.centenary.edu/attachments/about/planning/2007_plan_long.pdf">http://www.centenary.edu/attachments/about/planning/2007_plan_long.pdf</a>
<a href="#">2. Dillard University</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.dillard.edu/">http://www.dillard.edu/</a>	
<a href="#">3. Grambling State University</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.gram.edu/">http://www.gram.edu/</a>	
<a href="#">4. Louisiana College</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.lacollege.edu/">http://www.lacollege.edu/</a>	
<a href="#">5. Louisiana State University System</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.lsusystem.lsu.edu/">http://www.lsusystem.lsu.edu/</a>	<a href="http://www.lsusystem.lsu.edu/Documents/strategic%20plan/LSU%20Board_strategic_plan">http://www.lsusystem.lsu.edu/Documents/strategic%20plan/LSU%20Board_strategic_plan</a>
<a href="#">Baton Rouge</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.lsu.edu/">http://www.lsu.edu/</a>	
<a href="#">Health Sciences Center Shreveport</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.lsuhscc.edu/">http://www.lsuhscc.edu/</a>	
<a href="#">University of New Orleans</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.uno.edu/">http://www.uno.edu/</a>	
<a href="#">6. Louisiana Tech University</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.latech.edu/">http://www.latech.edu/</a>	

<a href="#">7. Loyola University New Orleans</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.loyno.edu/">http://www.loyno.edu/</a>	
<a href="#">8. McNeese State University</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.mcneese.edu/">http://www.mcneese.edu/</a>	
<a href="#">9. Nicholls State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.nich.edu">www.nich.edu</a>	
<a href="#">10. Northwestern State University of Louisiana</a>			envio de mail 30 de agosto	<a href="http://www.nsula.edu/">http://www.nsula.edu/</a>	
<a href="#">11. Our Lady of Holy Cross College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.olhcc.edu/">http://www.olhcc.edu/</a>	
<a href="#">12. Our Lady of the Lake College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.ololcollege.edu/">http://www.ololcollege.edu/</a>	
<a href="#">13. Southeastern Louisiana University</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.selu.edu/">http://www.selu.edu/</a>	
<a href="#">14. Southern University System</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.sus.edu/">http://www.sus.edu/</a>	
<a href="#">Baton Rouge</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://web.subr.edu/">http://web.subr.edu/</a>	
<a href="#">New Orleans</a>	SI		año 2006-2011	<a href="http://www.sunu.edu/">http://www.sunu.edu/</a>	<a href="http://www.sunu.edu/strategy.htm#INFO">http://www.sunu.edu/strategy.htm#INFO</a>
<a href="#">15. Tulane University</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www2.tulane.edu/main.cfm">http://www2.tulane.edu/main.cfm</a>	
16. University of Louisiana System			no abre la web		
<a href="#">Monroe</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.ulm.edu/">http://www.ulm.edu/</a>	
<a href="#">Lafayette</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.ull.edu/">http://www.ull.edu/</a>	
<a href="#">17. Xavier University of Louisiana</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.xula.edu/">http://www.xula.edu/</a>	
<b>Maine 12</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 11</b>		
<a href="#">1. Bates College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.bates.edu/">http://www.bates.edu/</a>	
<a href="#">2. Bowdoin College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.bowdoin.edu/">http://www.bowdoin.edu/</a>	
<a href="#">3. Colby College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.colby.edu/">http://www.colby.edu/</a>	
<a href="#">4. College of the Atlantic</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.coa.edu/html/home.htm">http://www.coa.edu/html/home.htm</a>	
<a href="#">5. Husson College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.husson.edu/">http://www.husson.edu/</a>	
<a href="#">6. Maine College of Art</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.meca.edu/">http://www.meca.edu/</a>	
<a href="#">7. Maine Maritime Academy</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.mainemaritime.edu/">http://www.mainemaritime.edu/</a>	
<a href="#">8. St. Joseph's College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.sjcme.edu/">http://www.sjcme.edu/</a>	
<a href="#">9. Thomas College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.thomas.edu/">http://www.thomas.edu/</a>	
<a href="#">10. Unity College</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.unity.edu/">http://www.unity.edu/</a>	
<a href="#">11. University of Maine System</a>			envio de mail 31 de agosto	<a href="http://www.maine.edu/">http://www.maine.edu/</a>	
<a href="#">Augusta</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.uma.edu/">http://www.uma.edu/</a>	
<a href="#">Farmington</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.umf.maine.edu/index2.php">http://www.umf.maine.edu/index2.php</a>	
<a href="#">Fort Kent</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.umfk.maine.edu/">http://www.umfk.maine.edu/</a>	
<a href="#">Machias</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.umm.maine.edu/content/index.php">http://www.umm.maine.edu/content/index.php</a>	
<a href="#">Orono</a>	SI		año 2006-2011	<a href="http://www.umaine.edu/">http://www.umaine.edu/</a>	<a href="http://www.umaine.edu/strategicplan/StrategicPlan51506b.pdf">http://www.umaine.edu/strategicplan/StrategicPlan51506b.pdf</a>
<a href="#">Presque Isle</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.umpi.maine.edu/cms/index.php">http://www.umpi.maine.edu/cms/index.php</a>	
<a href="#">University of Southern Maine</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.usm.maine.edu/">http://www.usm.maine.edu/</a>	
<a href="#">12. University of New England</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.une.edu/">http://www.une.edu/</a>	
<b>Maryland 29</b>	<b>Con Plan 5</b>		<b>Sin respuesta 24</b>		
<a href="#">1. Baltimore Hebrew University</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.bhu.edu/">http://www.bhu.edu/</a>	

<a href="#">2. Baltimore International College</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.bic.edu/">http://www.bic.edu/</a>	
<a href="#">3. Bowie State University</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.bowiestate.edu/">http://www.bowiestate.edu/</a>	
<a href="#">4. Capitol College</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.capitol-college.edu/">http://www.capitol-college.edu/</a>	
<a href="#">5. Chesapeake College</a>	SI		año 2004-2008	<a href="http://www.chesapeake.edu/">http://www.chesapeake.edu/</a>	<a href="http://www.chesapeake.edu/generalinfo/StratPlan_ent_03.pdf">http://www.chesapeake.edu/generalinfo/StratPlan_ent_03.pdf</a>
<a href="#">6. College of Notre Dame of Maryland</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.ndm.edu/">http://www.ndm.edu/</a>	
<a href="#">7. Columbia Union College</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.cuc.edu/academic/index.html">http://www.cuc.edu/academic/index.html</a>	
<a href="#">8. Coppin State College</a>			envio de mail4 de septiembre	<a href="http://www.coppin.edu/">http://www.coppin.edu/</a>	
<a href="#">9. Goucher College</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.goucher.edu/">http://www.goucher.edu/</a>	
<a href="#">10. Frostburg State University</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.frostburg.edu/">http://www.frostburg.edu/</a>	
<a href="#">11. Hood College</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.hood.edu/">http://www.hood.edu/</a>	
<a href="#">12. Johns Hopkins University</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.jhu.edu/">http://www.jhu.edu/</a>	
<a href="#">13. Loyola College</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.loyola.edu/">http://www.loyola.edu/</a>	
<a href="#">14. Maryland institute. College of Art</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.mica.edu/">http://www.mica.edu/</a>	
<a href="#">15. McDaniel College</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.mcdaniel.edu/">http://www.mcdaniel.edu/</a>	
<a href="#">16. Morgan State University</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.morgan.edu/">http://www.morgan.edu/</a>	
<a href="#">17. Mount Saint Mary's College</a>	SI		año 2006-2012	<a href="http://www.msmary.edu/">http://www.msmary.edu/</a>	<a href="http://www.msmary.edu/presidents-office/docs/StratPlan.pdf">http://www.msmary.edu/presidents-office/docs/StratPlan.pdf</a>
<a href="#">18. St. John's College- Annapolis</a>			no abre la web	<a href="http://www.cisa.edu">www.cisa.edu</a>	
<a href="#">19. St. Mary's College of Maryland</a>	SI		año 2005-2009	<a href="http://www.smcm.edu/">http://www.smcm.edu/</a>	<a href="http://www.smcm.edu/strategicplan/StrPlanPrior.html">http://www.smcm.edu/strategicplan/StrPlanPrior.html</a>
<a href="#">20. Salisbury State University</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.salisbury.edu/">http://www.salisbury.edu/</a>	
<a href="#">21. Soujourner-Douglass College</a>			envio de mail 5 de septiembre	<a href="http://www.sdc.edu/">http://www.sdc.edu/</a>	
<a href="#">22. Towson University</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.towson.edu/">http://www.towson.edu/</a>	
<a href="#">23. The Uniformed Services University of the Health Sciences</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.usuhs.mil/">http://www.usuhs.mil/</a>	
<a href="#">24. United States Naval Academy</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.usna.edu//homepage.php">http://www.usna.edu//homepage.php</a>	
<a href="#">25. University of Baltimore</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.ubalt.edu/">http://www.ubalt.edu/</a>	
<a href="#">26. University of Maryland System</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.umd.edu/">http://www.umd.edu/</a>	
<a href="#">Baltimore</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.umaryland.edu/">http://www.umaryland.edu/</a>	
<a href="#">Baltimore County</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.umbc.edu/">http://www.umbc.edu/</a>	
<a href="#">College Park</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.umcp.umd.edu/">http://www.umcp.umd.edu/</a>	
<a href="#">Eastern Shore</a>	SI		año 2004-2009	<a href="http://www.umes.edu/">http://www.umes.edu/</a>	<a href="http://www.umes.edu/about_umes/goals.cfm">http://www.umes.edu/about_umes/goals.cfm</a>
<a href="#">University College</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.umuc.edu/index.shtml">http://www.umuc.edu/index.shtml</a>	
<a href="#">27. Washington Bible College</a>			no abre la web	<a href="http://www.bible.edu">www.bible.edu</a>	
<a href="#">28. Washington College</a>	SI		año 2007-2013	<a href="http://www.washcoll.edu/">http://www.washcoll.edu/</a>	<a href="http://president.washcoll.edu/towardeminence.php">http://president.washcoll.edu/towardeminence.php</a>
<a href="#">29. Villa Julie College</a>			envio de mail 6 de septiembre	<a href="http://www.vjc.edu/">http://www.vjc.edu/</a>	
<b>Massachusetts 71</b>	<b>Con Plan 5</b>		<b>Sin respuesta 66</b>		
<a href="#">1. American International College</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.aic.edu/pages/1.html">http://www.aic.edu/pages/1.html</a>	
<a href="#">2. Amherst College</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.amherst.edu/">http://www.amherst.edu/</a>	
<a href="#">3. Anna Maria College</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.annamaria.edu/">http://www.annamaria.edu/</a>	
<a href="#">4. Assumption College</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.assumption.edu/windows.php">http://www.assumption.edu/windows.php</a>	
<a href="#">5. Atlantic Union College</a>			no abre la web	<a href="http://www.atlanticuc.edu">www.atlanticuc.edu</a>	

<a href="#">6. Babson College</a>	Contesto la UNI	SI	año 2003	<a href="http://www3.babson.edu/">http://www3.babson.edu/</a>	<a href="http://www3.babson.edu/Offices/President/upload/StrategicPlan2003Summary.pdf">http://www3.babson.edu/Offices/President/upload/StrategicPlan2003Summary.pdf</a>
<a href="#">7. Bay Path College</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.baypath.edu/">http://www.baypath.edu/</a>	
<a href="#">8. Becker College</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.becker.edu/pages/1.asp">http://www.becker.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">9. Benjamin Franklin Institute of Technology</a>			envio de mail 7 de septiembre	<a href="http://www.bfit.edu/">http://www.bfit.edu/</a>	
<a href="#">10. Bentley College</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.bentley.edu/">http://www.bentley.edu/</a>	
<a href="#">11. Berklee College of Music</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.berklee.edu/">http://www.berklee.edu/</a>	
<a href="#">12. Boston College</a>			no abre la web	<a href="http://www.infoeagle.bc.edu">www.infoeagle.bc.edu</a>	
<a href="#">13. Boston Conservatory</a>			no abre la web	<a href="http://www.bostonconservatory.edu">www.bostonconservatory.edu</a>	
<a href="#">14. Boston Graduate School of Psychoanalysis</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.bgsp.edu/">http://www.bgsp.edu/</a>	
<a href="#">15. Boston University</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.bu.edu/">http://www.bu.edu/</a>	
<a href="#">16. Brandeis University</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.brandeis.edu/">http://www.brandeis.edu/</a>	
<a href="#">17. Bridgewater State College</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.bridgew.edu/">http://www.bridgew.edu/</a>	
<a href="#">18. Cambridge College</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.cambridgecollege.edu/">http://www.cambridgecollege.edu/</a>	
<a href="#">19. Clark University</a>			envio de mail 11 de septiembre	<a href="http://www.clarku.edu/">http://www.clarku.edu/</a>	
<a href="#">20. College of the Holy Cross</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.holycross.edu/">http://www.holycross.edu/</a>	
<a href="#">21. Concord School of Management</a>			no abre la web	<a href="http://www.concordsom.com">www.concordsom.com</a>	
<a href="#">22. Curry College</a>			no abre la web	<a href="http://www.curry.edu:8080">www.curry.edu:8080</a>	
<a href="#">23. Eastern Nazarene College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.enc.edu/">http://www.enc.edu/</a>	
<a href="#">24. Elms College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.elms.edu/">http://www.elms.edu/</a>	
<a href="#">25. Emerson College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.emerson.edu/">http://www.emerson.edu/</a>	
<a href="#">26. Emmanuel College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.emmanuel.edu/">http://www.emmanuel.edu/</a>	
<a href="#">27. Endicott College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.endicott.edu/servlet/RetrievePage?site=endicott&amp;page=Home">http://www.endicott.edu/servlet/RetrievePage?site=endicott&amp;page=Home</a>	
<a href="#">28. Fitchburg State College</a>		SI	año 2004-2009	<a href="http://www.fsc.edu/homepage/index.cfm">http://www.fsc.edu/homepage/index.cfm</a>	<a href="http://www.fsc.edu/planning/documents/2004-09final_000.doc">http://www.fsc.edu/planning/documents/2004-09final_000.doc</a>
<a href="#">29. Framingham State College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.framingham.edu/">http://www.framingham.edu/</a>	
<a href="#">30. Gordon College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.gordon.edu/">http://www.gordon.edu/</a>	
<a href="#">31. Gordon-Conwell Theological Seminary</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.gordonconwell.edu/">http://www.gordonconwell.edu/</a>	
<a href="#">32. Hampshire College</a>			envio de mail 12 de septiembre	<a href="http://www.hampshire.edu/flash/index.php">http://www.hampshire.edu/flash/index.php</a>	
<a href="#">33. Harvard University</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.harvard.edu/">http://www.harvard.edu/</a>	
<a href="#">34. Lasell College</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.lasell.edu/">http://www.lasell.edu/</a>	
<a href="#">35. Lesley College</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://web.lesley.edu/default.asp">http://web.lesley.edu/default.asp</a>	
<a href="#">36. Massachusetts College of Art</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.massart.edu/indexF2.html">http://www.massart.edu/indexF2.html</a>	
<a href="#">37. Massachusetts College of Liberal Arts</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.mcla.mass.edu/">http://www.mcla.mass.edu/</a>	
<a href="#">38. Massachusetts College of Pharmacy &amp; Health Sciences</a>			no abre la web	<a href="http://www.mcp.edu">www.mcp.edu</a>	
<a href="#">39. Massachusetts Institute of Technology</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://web.mit.edu/">http://web.mit.edu/</a>	
<a href="#">40. Massachusetts Maritime Academy</a>			no abre la web	<a href="http://www.mma.edu">www.mma.edu</a>	
<a href="#">41. Massachusetts School of Professional Psychology</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.mspp.edu/">http://www.mspp.edu/</a>	
<a href="#">42. Merrimack College</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.merrimack.edu/front.php">http://www.merrimack.edu/front.php</a>	
<a href="#">43. Mount Holyoke College</a>			envio de mail 13 de septiembre	<a href="http://www.mtholyoke.edu/">http://www.mtholyoke.edu/</a>	
<a href="#">44. Mount Ida College</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.mountida.edu/">http://www.mountida.edu/</a>	
<a href="#">45. New England College of Optometry</a>			no abre la web	<a href="http://www.ne-optometry.edu">www.ne-optometry.edu</a>	

<a href="#">46. New England Conservatory of Music</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.newenglandconservatory.edu/">http://www.newenglandconservatory.edu/</a>	
<a href="#">47. Newbury College</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.newbury.edu/">http://www.newbury.edu/</a>	
<a href="#">48. Nichols College</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.nichols.edu/">http://www.nichols.edu/</a>	
<a href="#">49. North Adams State College</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.nasc.mass.edu/">http://www.nasc.mass.edu/</a>	
<a href="#">50. Northeastern University</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.northeastern.edu/neuhome/index.php">http://www.northeastern.edu/neuhome/index.php</a>	
<a href="#">51. Pine Manor College</a>			envio de mail 14 de septiembre	<a href="http://www.pmc.edu/">http://www.pmc.edu/</a>	
<a href="#">52. Regis College</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.regiscollege.edu/">http://www.regiscollege.edu/</a>	
<a href="#">53. Salem State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.salem.mass.edu">www.salem.mass.edu</a>	
<a href="#">54. Simmons College</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.simmons.edu/">http://www.simmons.edu/</a>	
<a href="#">55. Simon's Rock College</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.simons-rock.edu/">http://www.simons-rock.edu/</a>	
<a href="#">56. Smith College</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.smith.edu/">http://www.smith.edu/</a>	
<a href="#">57. Springfield College</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.spfldcol.edu/">http://www.spfldcol.edu/</a>	
<a href="#">58. Stonehill College</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.stonehill.edu/">http://www.stonehill.edu/</a>	
<a href="#">59. Suffolk University</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.suffolk.edu/">http://www.suffolk.edu/</a>	<a href="http://www.suffolk.edu/files/College_Deans_Office/StrategicPlanFinal.pdf">http://www.suffolk.edu/files/College_Deans_Office/StrategicPlanFinal.pdf</a>
<a href="#">60. Tufts University</a>			envio de mail 17 de septiembre	<a href="http://www.tufts.edu/main.php?p=flash">http://www.tufts.edu/main.php?p=flash</a>	
<a href="#">61. University of Massachusetts System</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.massachusetts.edu/index.html?CFID=776872&amp;CFTOKEN=78152592">http://www.massachusetts.edu/index.html?CFID=776872&amp;CFTOKEN=78152592</a>	
<a href="#">Amherst</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://umass.edu/umhome/index.php">http://umass.edu/umhome/index.php</a>	
<a href="#">Boston</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.umb.edu/">http://www.umb.edu/</a>	
<a href="#">Dartmouth</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.umassd.edu/">http://www.umassd.edu/</a>	
<a href="#">Lowell</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.uml.edu/">http://www.uml.edu/</a>	
<a href="#">Medical School at Worcester</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.umassmed.edu/index.aspx">http://www.umassmed.edu/index.aspx</a>	
<a href="#">62. Wellesley College</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.wellesley.edu/">http://www.wellesley.edu/</a>	
<a href="#">63. Wentworth Institute of Technology</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.wit.edu/">http://www.wit.edu/</a>	
<a href="#">64. Western New England College</a>			envio de mail 18 de septiembre	<a href="http://www.wnec.edu/">http://www.wnec.edu/</a>	
<a href="#">65. Westfield State College</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.wsc.mass.edu/">http://www.wsc.mass.edu/</a>	<a href="http://www.wsc.ma.edu/About%5FWSC/Strategic%20Plan/StrategicPlan.pdf">http://www.wsc.ma.edu/About%5FWSC/Strategic%20Plan/StrategicPlan.pdf</a>
<a href="#">66. Weston Jesuit School of Theology</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.wjst.edu/">http://www.wjst.edu/</a>	
<a href="#">67. Wheaton College</a>	SI		al 2014	<a href="http://www.wheatoncollege.edu/">http://www.wheatoncollege.edu/</a>	<a href="http://www.wheatoncollege.edu/planning/Documents/20060519_stratplan.pdf">http://www.wheatoncollege.edu/planning/Documents/20060519_stratplan.pdf</a>
<a href="#">68. Wheelock College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.wheelock.edu/">http://www.wheelock.edu/</a>	
<a href="#">69. Williams College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.williams.edu/">http://www.williams.edu/</a>	
<a href="#">70. Worcester Polytechnic Institute</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.wpi.edu/">http://www.wpi.edu/</a>	
<a href="#">71. Worcester State College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.worcester.edu/">http://www.worcester.edu/</a>	
<b>Michigan 44</b>	<b>Con Plan 8</b>		<b>Sin respuesta 36</b>		
<a href="#">1. Adrian College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.adrian.edu/">http://www.adrian.edu/</a>	
<a href="#">2. Albion College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.albion.edu/">http://www.albion.edu/</a>	
<a href="#">3. Alma College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.alma.edu/">http://www.alma.edu/</a>	
<a href="#">4. Andrews University</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.andrews.edu/">http://www.andrews.edu/</a>	
<a href="#">5. Aquinas College</a>			envio de mail 19 de septiembre	<a href="http://www.aquinas.edu/">http://www.aquinas.edu/</a>	
<a href="#">6. Baker College</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.baker.edu/">http://www.baker.edu/</a>	
<a href="#">7. Calvin College</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.calvin.edu/">http://www.calvin.edu/</a>	
<a href="#">8. Central Michigan University</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.cmich.edu/">http://www.cmich.edu/</a>	
<a href="#">9. Cleary College</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.cleary.edu/">http://www.cleary.edu/</a>	
<a href="#">10. College for Creative Studies</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.ccscad.edu/">http://www.ccscad.edu/</a>	
<a href="#">11. Concordia College-Ann Arbor</a>	SI		2005-2006	<a href="http://www.cuaa.edu/">http://www.cuaa.edu/</a>	<a href="http://www.cuaa.edu/UserFiles/File/About%20CUAA/0619185YearoperationalPlan090706.f">http://www.cuaa.edu/UserFiles/File/About%20CUAA/0619185YearoperationalPlan090706.f</a>

<a href="#">12. Cornerstone University</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.cornerstone.edu/">http://www.cornerstone.edu/</a>	
<a href="#">13. Davenport University</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.davenport.edu/">http://www.davenport.edu/</a>	
<a href="#">14. Eastern Michigan University</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://www.emich.edu/">http://www.emich.edu/</a>	
<a href="#">15. Ferris State University</a>			envio de mail 20 de septiembre	<a href="http://about.ferris.edu/homepage.htm">http://about.ferris.edu/homepage.htm</a>	
<a href="#">16. Finlandia University</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.finlandia.edu/">http://www.finlandia.edu/</a>	
<a href="#">17. Grace Bible College</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.gbcol.edu/">http://www.gbcol.edu/</a>	
<a href="#">18. Grand Valley State University</a>	respondió la UNI	SI	año 2007	<a href="http://www.gvsu.edu/">http://www.gvsu.edu/</a>	<a href="http://www.gvsu.edu/strategic_planning/plan.cfm">http://www.gvsu.edu/strategic_planning/plan.cfm</a>
<a href="#">19. Hillsdale College</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.hillsdale.edu/">http://www.hillsdale.edu/</a>	
<a href="#">20. Hope College</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.hope.edu/">http://www.hope.edu/</a>	
<a href="#">21. Kalamazoo College</a>		SI	año 2004???	<a href="http://www.kzoo.edu/">http://www.kzoo.edu/</a>	<a href="http://www.kzoo.edu/pres/plan/plan.htm">http://www.kzoo.edu/pres/plan/plan.htm</a>
<a href="#">22. Kendall College of Art &amp; Design</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.kcad.edu/">http://www.kcad.edu/</a>	
<a href="#">23. Kettering University</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.kettering.edu/">http://www.kettering.edu/</a>	
<a href="#">24. Lake Superior State University</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.lssu.edu/">http://www.lssu.edu/</a>	
<a href="#">25. Lawrence Technological University</a>		SI	año 2004-2005	<a href="http://www.ltu.edu/">http://www.ltu.edu/</a>	<a href="http://www.ltu.edu/pdf/strategicplan.pdf">http://www.ltu.edu/pdf/strategicplan.pdf</a>
<a href="#">26. Madonna University</a>			envio de mail 21 de septiembre	<a href="http://www.madonna.edu/">http://www.madonna.edu/</a>	
<a href="#">27. Marygrove College</a>			envio de mail 24 de septiembre	<a href="http://www.marygrove.edu">http://www.marygrove.edu</a>	
<a href="#">28. Michigan State University</a>			envio de mail 24 de septiembre	<a href="http://www.msu.edu/">http://www.msu.edu/</a>	
<a href="#">29. Michigan Technological University</a>		SI	año 2005	<a href="http://www.mtu.edu/">http://www.mtu.edu/</a>	<a href="http://www.mtu.edu/stratplan/1984.pdf">http://www.mtu.edu/stratplan/1984.pdf</a>
<a href="#">30. Northern Michigan University</a>			envio de mail 24 de septiembre	<a href="http://www.nmu.edu/">http://www.nmu.edu/</a>	
<a href="#">31. Northwood University</a>			envio de mail 24 de septiembre	<a href="http://www.northwood.edu/">http://www.northwood.edu/</a>	
<a href="#">32. Oakland University</a>			no abre la web	<a href="http://www.acs.oakland.edu">www.acs.oakland.edu</a>	
<a href="#">33. Olivet College</a>		SI	año 2004-2010	<a href="http://www.olivetcollege.edu/">http://www.olivetcollege.edu/</a>	<a href="http://www.olivetcollege.edu/about/strategic_priorities.php">http://www.olivetcollege.edu/about/strategic_priorities.php</a>
<a href="#">34. Reformed Bible College</a>			no abre la web	<a href="http://www.reformed.edu">www.reformed.edu</a>	
<a href="#">35. Rochester College</a>			envio de mail 24 de septiembre	<a href="http://www.rc.edu/">http://www.rc.edu/</a>	
<a href="#">36. Saginaw Valley State University</a>			envio de mail 24 de septiembre	<a href="http://www.svsu.edu/">http://www.svsu.edu/</a>	
<a href="#">37. Siena Heights University</a>			no abre la web	<a href="http://www.sienahts.edu">www.sienahts.edu</a>	
<a href="#">38. Spring Arbor University</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.arbor.edu/">http://www.arbor.edu/</a>	
<a href="#">39. University of Detroit Mercy</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.udmercy.edu/">http://www.udmercy.edu/</a>	
40. University of Michigan System					
<a href="#">Ann Arbor</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.umich.edu/">http://www.umich.edu/</a>	
<a href="#">Dearborn</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.umd.umich.edu/">http://www.umd.umich.edu/</a>	
<a href="#">Flint</a>	Lo envió la UNI	SI	año 2005-2010	<a href="http://www.flint.umich.edu/">http://www.flint.umich.edu/</a>	<a href="http://www.umflint.edu/strategic_plan.htm">http://www.umflint.edu/strategic_plan.htm</a>
<a href="#">41. Walsh College</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.walshcollege.edu/">http://www.walshcollege.edu/</a>	
<a href="#">42. Wayne State University</a>		SI	año 2001-2006	<a href="http://www.wayne.edu/">http://www.wayne.edu/</a>	<a href="http://www.bulletins.wayne.edu/fib/index.html">http://www.bulletins.wayne.edu/fib/index.html</a>
<a href="#">43. Western Michigan University</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.wmich.edu/">http://www.wmich.edu/</a>	
<a href="#">44. William Tyndale College</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.williamtyndale.edu">www.williamtyndale.edu</a>	
<b>Minnesota 32</b>	<b>Con Plan 10</b>		<b>Sin respuesta 22</b>		
<a href="#">1. Alfred Adler Institute</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.alfredadler.edu/">http://www.alfredadler.edu/</a>	
<a href="#">2. Augsburg College</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.augsburg.edu/">http://www.augsburg.edu/</a>	



<a href="#">3. Bethany Lutheran College</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.blc.edu/">http://www.blc.edu/</a>	
<a href="#">4. Bethel College and Seminary</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.bethel.edu/">http://www.bethel.edu/</a>	
<a href="#">5. Capella University</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.capella.edu/">http://www.capella.edu/</a>	
<a href="#">6. Carleton College</a>			envio de mail 25 de septiembre	<a href="http://www.carleton.edu/">http://www.carleton.edu/</a>	
<a href="#">7. College of Saint Benedict</a>		SI	año 2006-2010	<a href="http://www.csbsju.edu/">http://www.csbsju.edu/</a>	<a href="http://www.csbsju.edu/institutionalresearch/Strategic%20Directions%202010.htm">http://www.csbsju.edu/institutionalresearch/Strategic%20Directions%202010.htm</a>
<a href="#">8. College of St. Catherine</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.stkate.edu/">http://www.stkate.edu/</a>	
<a href="#">9. College of St. Scholastica</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.css.edu/">http://www.css.edu/</a>	
<a href="#">10. College of Visual Arts</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.cva.edu/">http://www.cva.edu/</a>	
<a href="#">11. Concordia College-Moorhead</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.cord.edu/">http://www.cord.edu/</a>	
<a href="#">12. Concordia College-St. Paul</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.csp.edu/">http://www.csp.edu/</a>	
<a href="#">13. Crossroads College</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.crossroadscollege.edu/">http://www.crossroadscollege.edu/</a>	
<a href="#">14. Crown College</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.crown.edu/">http://www.crown.edu/</a>	
<a href="#">15. Gustavus Adolphus College</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://gustavus.edu/">http://gustavus.edu/</a>	
<a href="#">16. Hamline University</a>		SI	año 2007-2012	<a href="http://www.hamline.edu/">http://www.hamline.edu/</a>	<a href="http://www.hamline.edu/hamline_info/offices_services/administration/president/strategic/sp/">http://www.hamline.edu/hamline_info/offices_services/administration/president/strategic/sp/</a>
<a href="#">17. Luther Seminary</a>		SI	año 200-2005	<a href="http://www.luthersem.edu/">http://www.luthersem.edu/</a>	<a href="http://www.luthersem.edu/strategic_plan/2000-2005/default.asp?m=-2460">http://www.luthersem.edu/strategic_plan/2000-2005/default.asp?m=-2460</a>
<a href="#">18. Macalester College</a>			no abre la web		
<a href="#">19. Martin Luther College</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.mlc-wels.edu/home">http://www.mlc-wels.edu/home</a>	
<a href="#">20. Minneapolis College of Art &amp; Design</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.mcad.edu/">http://www.mcad.edu/</a>	
<a href="#">21. Minnesota State College &amp; University System</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.mnscu.edu/">http://www.mnscu.edu/</a>	
<a href="#">Bemidji State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.bemidjistate.edu">www.bemidjistate.edu</a>	
<a href="#">Metropolitan State University</a>			envio de mail 9 de octubre	<a href="http://www.metrostate.edu/">http://www.metrostate.edu/</a>	
<a href="#">Minnesota State University-Mankato</a>			no abre la web	<a href="http://www.mankato.msus.edu">www.mankato.msus.edu</a>	
<a href="#">Minnesota State University-Moorhead</a>			no abre la web	<a href="http://www.mnstate.edu">www.mnstate.edu</a>	
<a href="#">Southwest Minnesota State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.southwestmsu.edu">www.southwestmsu.edu</a>	
<a href="#">St. Cloud State University</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.stcloudstate.edu/">http://www.stcloudstate.edu/</a>	<a href="http://www.stcloudstate.edu/oie/planning/plan.asp">http://www.stcloudstate.edu/oie/planning/plan.asp</a>
<a href="#">Winona State University</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.winona.edu/">http://www.winona.edu/</a>	<a href="http://www.winona.edu/president/WSU_Reorganization_Plan_version_8.doc">http://www.winona.edu/president/WSU_Reorganization_Plan_version_8.doc</a>
<a href="#">22. North Central University</a>			envio de mail 10 de octubre	<a href="http://www.northcentral.edu/">http://www.northcentral.edu/</a>	
<a href="#">23. Northwestern College</a>			envio de mail 10 de octubre	<a href="http://nwc.nwc.edu/">http://nwc.nwc.edu/</a>	
<a href="#">24. Oak Hills Christian College</a>			envio de mail 10 de octubre	<a href="http://www.oakhills.edu/">http://www.oakhills.edu/</a>	
<a href="#">25. Pillsbury Baptist Bible College</a>			envio de mail 10 de octubre	<a href="http://www.pillsbury.edu/">http://www.pillsbury.edu/</a>	
<a href="#">26. Saint John's University</a>		SI	año 2006-2010	<a href="http://www.csbsju.edu/">http://www.csbsju.edu/</a>	<a href="http://www.csbsju.edu/institutionalresearch/Strategic%20Directions%202010.htm">http://www.csbsju.edu/institutionalresearch/Strategic%20Directions%202010.htm</a>
<a href="#">27. Saint Mary's University of Minnesota</a>		SI	año 2002	<a href="http://www.smumn.edu/">http://www.smumn.edu/</a>	<a href="http://av.smumn.edu/strategicplan/smu_sp_042202.pdf">http://av.smumn.edu/strategicplan/smu_sp_042202.pdf</a>
<a href="#">28. Saint Olaf College</a>			envio de mail 10 de octubre	<a href="http://www.stolaf.edu/">http://www.stolaf.edu/</a>	
<a href="#">29. University of Minnesota System</a>	Contesto la UNI	SI	año 2007	<a href="http://www1.umn.edu/twincities/index.php">http://www1.umn.edu/twincities/index.php</a>	<a href="http://www1.umn.edu/pres/PDF/SPReport_FINAL.pdf">http://www1.umn.edu/pres/PDF/SPReport_FINAL.pdf</a>
<a href="#">Crocketon</a>		Posicion Estrategica??	año 2005	<a href="http://www.crk.umn.edu/">http://www.crk.umn.edu/</a>	<a href="http://www.umcrocketon.edu/planning/strategic/documents/UMC_Strategic_Prog_Report">http://www.umcrocketon.edu/planning/strategic/documents/UMC_Strategic_Prog_Report</a>
<a href="#">Duluth</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.d.umn.edu/">http://www.d.umn.edu/</a>	
<a href="#">Morris</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.morris.umn.edu/index.php">http://www.morris.umn.edu/index.php</a>	
<a href="#">Twin Cities</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www1.umn.edu/twincities/index.php">http://www1.umn.edu/twincities/index.php</a>	
<a href="#">30. University of Saint Thomas</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.stthomas.edu/">http://www.stthomas.edu/</a>	<a href="http://www.stthomas.edu/mission/files/StrategicPlanning1.pdf">http://www.stthomas.edu/mission/files/StrategicPlanning1.pdf</a>

<a href="#">31. Walden University</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.waldenu.edu/">http://www.waldenu.edu/</a>	
<a href="#">32. William Mitchell College of Law</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.wmitchell.edu/">http://www.wmitchell.edu/</a>	
<b>Mississippi 17</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 16</b>		
<a href="#">1. Alcorn State University</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.alcorn.edu/">http://www.alcorn.edu/</a>	
<a href="#">2. Belhaven College</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.belhaven.edu/">http://www.belhaven.edu/</a>	
<a href="#">3. Blue Mountain College</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.bmc.edu/">http://www.bmc.edu/</a>	
<a href="#">4. Delta State University</a>			envio de mail 11 de octubre	<a href="http://www.deltastate.edu/pages/1.asp">http://www.deltastate.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">5. Jackson State University</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.jsu.ms.edu/">http://www.jsu.ms.edu/</a>	
<a href="#">6. Magnolia Bible College</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.magnolia.edu/">http://www.magnolia.edu/</a>	
<a href="#">7. Millsaps College</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.millsaps.edu/">http://www.millsaps.edu/</a>	
<a href="#">8. Mississippi College</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.mc.edu/">http://www.mc.edu/</a>	
<a href="#">9. Mississippi State University</a>		SI	2006-2015	<a href="http://www.msstate.edu/">http://www.msstate.edu/</a>	<a href="https://ssl.msstate.edu/web/futurestate/2015C.php">https://ssl.msstate.edu/web/futurestate/2015C.php</a>
<a href="#">10. Mississippi University for Women</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.muw.edu/">http://www.muw.edu/</a>	
<a href="#">11. Mississippi Valley State University</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.mvsu.edu/index.php">http://www.mvsu.edu/index.php</a>	
<a href="#">12. Rust College</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.rustcollege.edu/">http://www.rustcollege.edu/</a>	
<a href="#">13. Tougaloo College</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.tougaloo.edu/">http://www.tougaloo.edu/</a>	
<a href="#">14. University of Mississippi</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.olemiss.edu/">http://www.olemiss.edu/</a>	
<a href="#">15. University of Mississippi Medical Center</a>			envio de mail 16 de octubre	<a href="http://www.umc.edu/">http://www.umc.edu/</a>	
<a href="#">16. University of Southern Mississippi</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.usm.edu/index.php">http://www.usm.edu/index.php</a>	
<a href="#">17. William Carey College</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.wmcarey.edu/">http://www.wmcarey.edu/</a>	
<b>Missouri</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 41</b>		
<a href="#">1. Avila College</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.avila.edu/">http://www.avila.edu/</a>	
<a href="#">2. Baptist Bible College</a>			no abre la web	<a href="http://www.bbcnet.edu">www.bbcnet.edu</a>	
<a href="#">3. Central Bible College</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.cbcag.edu/">http://www.cbcag.edu/</a>	
<a href="#">4. Central Christian College of the Bible</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.cccb.edu/">http://www.cccb.edu/</a>	
<a href="#">5. Central Methodist College</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.cmc.edu/">http://www.cmc.edu/</a>	
<a href="#">6. Central Missouri State University</a>		SI	año 2007	<a href="http://www.cmsu.edu/index.xml">http://www.cmsu.edu/index.xml</a>	<a href="http://www.ucmo.edu/sprc/Strategic%20Plan%202008-13%20SPRC%20draft.doc">http://www.ucmo.edu/sprc/Strategic%20Plan%202008-13%20SPRC%20draft.doc</a>
<a href="#">7. Cleveland Chiropractic College</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.cleveland.edu/">http://www.cleveland.edu/</a>	
<a href="#">8. College of the Ozarks</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.cofo.edu/">http://www.cofo.edu/</a>	
<a href="#">9. Columbia College</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.ccis.edu/">http://www.ccis.edu/</a>	
<a href="#">10. Concordia Seminary- St. Louis</a>			envio de mail 17 de octubre	<a href="http://www.csl.edu/">http://www.csl.edu/</a>	
<a href="#">11. Culver-Stockton College</a>		SI	año 2006-2016	<a href="http://www.culver.edu/">http://www.culver.edu/</a>	<a href="http://www.culver.edu/aboutscs/strategicplan.pdf">http://www.culver.edu/aboutscs/strategicplan.pdf</a>
<a href="#">12. DeVry University-Kansas City</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.kc.devry.edu/">http://www.kc.devry.edu/</a>	
<a href="#">13. Drury University</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.drury.edu/">http://www.drury.edu/</a>	
<a href="#">14. Evangel University</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.evangel.edu">www.evangel.edu</a>	
<a href="#">15. Fontbonne College</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.fontbonne.edu/">http://www.fontbonne.edu/</a>	

<a href="#">16. Forest Institute of Professional Psychology</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.forestinstitute.org/">http://www.forestinstitute.org/</a>	
<a href="#">17. Greenleaf University</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.greenleaf.edu/">http://www.greenleaf.edu/</a>	
<a href="#">18. Hannibal-Lagrange College</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.hlg.edu/main/default.php">http://www.hlg.edu/main/default.php</a>	
<a href="#">19. Harris-Stowe State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.hssc.edu">www.hssc.edu</a>	
<a href="#">20. Kirksville College of Osteopathic Medicine</a>			envio de mail 18 de octubre	<a href="http://www.atsu.edu/kcom/">http://www.atsu.edu/kcom/</a>	
<a href="#">21. Lincoln University</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.lincolnu.edu/pages/1.asp">http://www.lincolnu.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">22. Lindenwood University</a>	envio de mail 19 de octubre	SI ???	año 2006	<a href="http://www.lindenwood.edu/">http://www.lindenwood.edu/</a>	<a href="http://www.lindenwood.edu/about/docs/PresReport.pdf">http://www.lindenwood.edu/about/docs/PresReport.pdf</a>
<a href="#">23. Logan College of Chiropractic</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.logan.edu/pages/default.asp">http://www.logan.edu/pages/default.asp</a>	
<a href="#">24. Maryville University of St. Louis</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.maryville.edu/">http://www.maryville.edu/</a>	
<a href="#">25. Missouri Baptist College</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.mobap.edu/">http://www.mobap.edu/</a>	
<a href="#">26. Missouri Southern State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mssc.edu">www.mssc.edu</a>	
<a href="#">27. Missouri Valley College</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.moval.edu/">http://www.moval.edu/</a>	
<a href="#">28. Missouri Western State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mwsc.edu">www.mwsc.edu</a>	
<a href="#">29. Northwest Missouri State University</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.nwmissouri.edu/">http://www.nwmissouri.edu/</a>	
<a href="#">30. Ozark Christian College</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.occ.edu/">http://www.occ.edu/</a>	
<a href="#">31. Park University</a>		SI	al año 2012	<a href="http://www.park.edu/">http://www.park.edu/</a>	<a href="http://www.park.edu/exploration/etchart.pdf">http://www.park.edu/exploration/etchart.pdf</a>
<a href="#">32. Rockhurst University</a>			envio de mail 19 de octubre	<a href="http://www.rockhurst.edu/">http://www.rockhurst.edu/</a>	
<a href="#">33. St. Louis College of Pharmacy</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.stlcp.edu/Default.asp">http://www.stlcp.edu/Default.asp</a>	
<a href="#">34. Saint Louis University</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.slu.edu/index.xml">http://www.slu.edu/index.xml</a>	
<a href="#">35. Southeast Missouri State University</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.semo.edu/">http://www.semo.edu/</a>	
<a href="#">36. Southwest Baptist University</a>			no abre la web		
<a href="#">37. Southwest Missouri State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.smsu.edu">www.smsu.edu</a>	
<a href="#">38. Stephens College</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.stephens.edu/">http://www.stephens.edu/</a>	
<a href="#">39. Truman State University</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.truman.edu/">http://www.truman.edu/</a>	
<a href="#">40. University of Missouri System</a>			no abre la web	<a href="http://www.missouri.edu">www.missouri.edu</a>	
<a href="#">Columbia</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.missouri.edu/faculty-staff/">http://www.missouri.edu/faculty-staff/</a>	
<a href="#">Kansas City</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.umkc.edu/">http://www.umkc.edu/</a>	
<a href="#">Rolla</a>			envio de mail 22 de octubre	<a href="http://www.umr.edu/">http://www.umr.edu/</a>	
<a href="#">St. Louis</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.umsl.edu/">http://www.umsl.edu/</a>	
<a href="#">41. Washington University, St. Louis</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.wustl.edu/">http://www.wustl.edu/</a>	
<a href="#">42. Webster University</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.webster.edu/">http://www.webster.edu/</a>	
<a href="#">43. Westminster College</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.westminster-mo.edu/">http://www.westminster-mo.edu/</a>	
<a href="#">44. William Jewell College</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.jewell.edu">www.jewell.edu</a>	
<a href="#">45. William Woods University</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.wmwoods.edu/">http://www.wmwoods.edu/</a>	
<b>Montana 6</b>	<b>Con Plan 1</b>		<b>Sin respuesta 5</b>		
<a href="#">1. Carroll College</a>			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.carroll.edu/">http://www.carroll.edu/</a>	

2. Montana State University System			no abre la web		
Billings			envio de mail 24 de octubre	<a href="http://www.msbillings.edu/">http://www.msbillings.edu/</a>	<a href="http://www.msbillings.edu/">http://www.msbillings.edu/</a>
Bozeman	SI		año 2006-2010	<a href="http://www.montana.edu/">http://www.montana.edu/</a>	<a href="http://mus.edu/board/StrategicPlanDraft_final.pdf">http://mus.edu/board/StrategicPlanDraft_final.pdf</a>
Northern			envio de mail 25 de octubre	<a href="http://www.msun.edu/">http://www.msun.edu/</a>	
3. Rocky Mountain College			envio de mail 25 de octubre	<a href="http://www.rocky.edu/">http://www.rocky.edu/</a>	
4. Salish Kootenai College			envio de mail 25 de octubre	<a href="http://www.skcc.edu/">http://www.skcc.edu/</a>	
5. University of Great Falls			envio de mail 25 de octubre	<a href="http://www.ugf.edu/">http://www.ugf.edu/</a>	
6. University of Montana System			no abre la web		
Missoula			envio de mail 25 de octubre	<a href="http://www.umt.edu/">http://www.umt.edu/</a>	
Montana Tech			envio de mail 25 de octubre	<a href="http://www.mtech.edu/">http://www.mtech.edu/</a>	
Western Montana College of The University of Montana			no abre la web	<a href="http://www.wmc.edu">www.wmc.edu</a>	
<b>Nebraska 19</b>	<b>Con Plan 6</b>		<b>Sin respuesta 13</b>		
1. Bellevue University			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.bellevue.edu">http://www.bellevue.edu</a>	
2. Chadron State College			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.csc.edu/">http://www.csc.edu/</a>	
3. Clarkson College			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.clarksoncollege.edu/">http://www.clarksoncollege.edu/</a>	
4. College of Saint Mary			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.csm.edu/">http://www.csm.edu/</a>	
5. Concordia University-Nebraska			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.cune.edu/">http://www.cune.edu/</a>	
6. Creighton University	SI		año 2003-2008	<a href="http://www2.creighton.edu/">http://www2.creighton.edu/</a>	<a href="http://www2.creighton.edu/administration/president/planning/project125/index.php">http://www2.creighton.edu/administration/president/planning/project125/index.php</a>
7. Dana College			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.dana.edu/">http://www.dana.edu/</a>	
8. Doane College	SI		año 2006-2011	<a href="http://www.doane.edu/">http://www.doane.edu/</a>	<a href="http://www.doane.edu/About_Doane/Offices/President/12796.pdf">http://www.doane.edu/About_Doane/Offices/President/12796.pdf</a>
9. Grace University			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.graceuniversity.edu/">http://www.graceuniversity.edu/</a>	
10. Hastings College	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.hastings.edu/">http://www.hastings.edu/</a>	<a href="http://www.hastings.edu/downloads/SIPlan.pdf">http://www.hastings.edu/downloads/SIPlan.pdf</a>
11. Midland Lutheran College			envio de mail 26 de octubre	<a href="http://www.mlc.edu/">http://www.mlc.edu/</a>	
12. Nebraska Christian College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.nechristian.edu/">http://www.nechristian.edu/</a>	
13. Nebraska Methodist College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.methodistcollege.edu/">http://www.methodistcollege.edu/</a>	
14. Nebraska Wesleyan University			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.nebrwesleyan.edu/">http://www.nebrwesleyan.edu/</a>	
15. Peru State College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.peru.edu/homepage/">http://www.peru.edu/homepage/</a>	
16. Union College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.ucollege.edu/ucscripts/public/template/main.asp">http://www.ucollege.edu/ucscripts/public/template/main.asp</a>	
17. University of Nebraska System			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.nebraska.edu/">http://www.nebraska.edu/</a>	
Kearney	SI		año 2006	<a href="http://www.unk.edu/">http://www.unk.edu/</a>	<a href="http://www.unk.edu/academicaffairs/index.php?id=15877">http://www.unk.edu/academicaffairs/index.php?id=15877</a>
Lincoln	SI pedido de documento		???	<a href="http://www.unl.edu/">http://www.unl.edu/</a>	<a href="http://www.unl.edu/svcaa/planning/">http://www.unl.edu/svcaa/planning/</a>
Medical Center	SI		2007-2010	<a href="http://www.unmc.edu/">http://www.unmc.edu/</a>	<a href="http://www.unmc.edu/5/aboutunmc/unmcbrochure_052707.pdf">http://www.unmc.edu/5/aboutunmc/unmcbrochure_052707.pdf</a>
Omaha	SI		año 2006	<a href="http://www.unomaha.edu/main.php">http://www.unomaha.edu/main.php</a>	<a href="http://www.unomaha.edu/plan/documents/new_uno_strategic_plan.pdf">http://www.unomaha.edu/plan/documents/new_uno_strategic_plan.pdf</a>
18. Wayne State College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.wsc.edu/">http://www.wsc.edu/</a>	
19. York College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.york.edu/">http://www.york.edu/</a>	
<b>Nevada 2</b>	<b>Con Plan 0</b>		<b>Sin respuesta 2</b>		
1. Sierra Nevada College			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.sierranevada.edu/home.php">http://www.sierranevada.edu/home.php</a>	
2. University of Nevada System			no abre la web		
Las Vegas			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.unlv.edu/">http://www.unlv.edu/</a>	
Reno			envio de mail 5 de noviembre	<a href="http://www.unr.edu/content/">http://www.unr.edu/content/</a>	

<b>New Hampshire 19</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta 17</b>		
<a href="#">1. Antioch New England</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.antiochne.edu/">http://www.antiochne.edu/</a>	
<a href="#">2. Colby-Sawyer College</a>	SI		año 2005-2009	<a href="http://www.colby-sawyer.edu/">http://www.colby-sawyer.edu/</a>	<a href="http://www.colby-sawyer.edu/about/strategic_plan.html">http://www.colby-sawyer.edu/about/strategic_plan.html</a>
<a href="#">3. College for Lifelong Learning</a>			no abre la web	<a href="http://www.cll.edu">www.cll.edu</a>	
<a href="#">4. Daniel Webster College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.dwc.edu/">http://www.dwc.edu/</a>	
<a href="#">5. Dartmouth College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.dartmouth.edu/">http://www.dartmouth.edu/</a>	
<a href="#">6. Franklin Pierce College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.franklin Pierce.edu/">http://www.franklin Pierce.edu/</a>	
<a href="#">7. Franklin Pierce Law Center</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.fplc.edu/">http://www.fplc.edu/</a>	
<a href="#">8. Keene State College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.keene.edu/">http://www.keene.edu/</a>	
<a href="#">9. New England College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.nec.edu/">http://www.nec.edu/</a>	
<a href="#">10. New Hampshire College</a>			no abre la web		
<a href="#">11. Notre Dame College (closed summer 2002)</a>			no abre la web		
<a href="#">12. Plymouth State College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.plymouth.edu/">http://www.plymouth.edu/</a>	
<a href="#">13. Rivier College</a>			envio de mail 6 de noviembre	<a href="http://www.rivier.edu/">http://www.rivier.edu/</a>	
<a href="#">14. Saint Anselm College</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.anselm.edu/">http://www.anselm.edu/</a>	
<a href="#">15. Southern New Hampshire University</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.snhu.edu/">http://www.snhu.edu/</a>	
<a href="#">16. The Thomas More College of Liberal Arts</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.thomasmorecollege.edu/">http://www.thomasmorecollege.edu/</a>	
<a href="#">17. University of New Hampshire</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.unh.edu/">http://www.unh.edu/</a>	
<a href="#">18. University of New Hampshire at Manchester</a>	SI		año 2002-2007	<a href="http://www.unh.edu/unhm/">http://www.unh.edu/unhm/</a>	<a href="http://www.unhm.unh.edu/strategic-plan.pdf">http://www.unhm.unh.edu/strategic-plan.pdf</a>
<a href="#">19. White Pines College</a>			no abre la web	<a href="http://www.whitepines.edu">www.whitepines.edu</a>	
<b>New Jersey 27</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 23</b>		
<a href="#">1. Berkeley College</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.berkeleycollege.edu/">http://www.berkeleycollege.edu/</a>	
<a href="#">2. Bloomfield College</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.bloomfield.edu/">http://www.bloomfield.edu/</a>	
<a href="#">3. Caldwell College</a>			envio de mail 7 de noviembre	<a href="http://www.caldwell.edu/">http://www.caldwell.edu/</a>	
<a href="#">4. Centenary College</a>	SI		año 2006-2012	<a href="https://www.centenarycollege.edu/">https://www.centenarycollege.edu/</a>	<a href="http://www.centenarycollege.edu/cms/fileadmin/user_upload/about/centenary_college_strat">http://www.centenarycollege.edu/cms/fileadmin/user_upload/about/centenary_college_strat</a>
<a href="#">5. The College of New Jersey</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.tcnj.edu/">http://www.tcnj.edu/</a>	
<a href="#">6. College of Saint Elizabeth</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.cse.edu/">http://www.cse.edu/</a>	
<a href="#">7. Drew University</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.drew.edu/">http://www.drew.edu/</a>	
<a href="#">8. Fairleigh Dickinson University</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.fdu.edu/">http://www.fdu.edu/</a>	
<a href="#">9. Felician College</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.felician.edu/">http://www.felician.edu/</a>	
<a href="#">10. Georgian Court College</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.georgian.edu/georgian/">http://www.georgian.edu/georgian/</a>	
<a href="#">11. Kean University</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.kean.edu/">http://www.kean.edu/</a>	
<a href="#">12. Monmouth University</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.monmouth.edu/">http://www.monmouth.edu/</a>	
<a href="#">13. Montclair State University</a>			envio de mail 8 de noviembre	<a href="http://www.montclair.edu/">http://www.montclair.edu/</a>	
<a href="#">14. New Jersey City University</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.njcu.edu/">http://www.njcu.edu/</a>	<a href="http://www.njcu.edu/strategicplan/documents/NJCU_Strategic_Plan_Final_Draft_081505.p">http://www.njcu.edu/strategicplan/documents/NJCU_Strategic_Plan_Final_Draft_081505.p</a>
<a href="#">15. New Jersey Institute of Technology</a>			envio de mail 9 de noviembre	<a href="http://www.njit.edu/">http://www.njit.edu/</a>	

<a href="#">16. Princeton University</a>		SI	año 1993 respondió la UNI	<a href="http://www.princeton.edu/main/">http://www.princeton.edu/main/</a>	<a href="http://www.princeton.edu/pr/reports/wythes/01.htm#Charge">http://www.princeton.edu/pr/reports/wythes/01.htm#Charge</a>
<a href="#">17. Ramapo College</a>			envío de mail 9 de noviembre	<a href="http://www.ramapo.edu/">http://www.ramapo.edu/</a>	
<a href="#">18. Richard Stockton College of New Jersey</a>			envío de mail 9 de noviembre	<a href="http://www2.stockton.edu/">http://www2.stockton.edu/</a>	
<a href="#">19. Rider University</a>		SI	año 2005-2007	<a href="http://www.rider.edu/">http://www.rider.edu/</a>	<a href="http://www.rider.edu/files/strategic_plan_010107.pdf">http://www.rider.edu/files/strategic_plan_010107.pdf</a>
<a href="#">20. Rowan University</a>			envío de mail 9 de noviembre	<a href="http://www.rowan.edu/">http://www.rowan.edu/</a>	
<a href="#">21. Rutgers University</a>			no abre la web		
<a href="#">New Brunswick</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.rutgers.edu/">http://www.rutgers.edu/</a>	
<a href="#">Camden</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://camden-www.rutgers.edu/">http://camden-www.rutgers.edu/</a>	
<a href="#">Newark</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.rutgers-newark.rutgers.edu/">http://www.rutgers-newark.rutgers.edu/</a>	
<a href="#">22. Saint Peter's College</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.spc.edu/pages/1.asp">http://www.spc.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">23. Seton Hall University</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.shu.edu/">http://www.shu.edu/</a>	
<a href="#">24. Stevens Institute of Technology</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.stevens.edu/main/home/">http://www.stevens.edu/main/home/</a>	
<a href="#">25. Thomas Edison State College</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.tesc.edu/">http://www.tesc.edu/</a>	
<a href="#">26. University of Medicine &amp; Dentistry of New Jersey</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.umdnj.edu/">http://www.umdnj.edu/</a>	
<a href="#">27. William Paterson University</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.wpunj.edu/">http://www.wpunj.edu/</a>	
<b>New Mexico 9</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta 7</b>		
<a href="#">1. College of Santa Fe</a>			envío de mail 12 de noviembre	<a href="http://www.csf.edu/">http://www.csf.edu/</a>	
<a href="#">2. College of the Southwest</a>			envío de mail 13 de noviembre	<a href="http://www.csw.edu/">http://www.csw.edu/</a>	
<a href="#">3. Eastern New Mexico University</a>			envío de mail 13 de noviembre	<a href="http://www.enmu.edu/">http://www.enmu.edu/</a>	
<a href="#">4. New Mexico Institute of Mining &amp; Technology</a>		SI	año 2006-2011	<a href="http://www.nmt.edu">http://www.nmt.edu</a>	<a href="http://www.nmt.edu/about/pres/pdf/StratPlan2006.pdf">http://www.nmt.edu/about/pres/pdf/StratPlan2006.pdf</a>
<a href="#">5. New Mexico Highlands University</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.nmhu.edu/">http://www.nmhu.edu/</a>	
<a href="#">6. New Mexico State University</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.nmsu.edu/">http://www.nmsu.edu/</a>	
<a href="#">7. St. John's College-Santa Fe</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.sjcsf.edu/">http://www.sjcsf.edu/</a>	
<a href="#">8. University of New Mexico</a>		SI	año 2001	<a href="http://www.unm.edu/">http://www.unm.edu/</a>	<a href="http://www.unm.edu/~unmstrat/stratplan.pdf">http://www.unm.edu/~unmstrat/stratplan.pdf</a>
<a href="#">9. Western New Mexico University</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.wnmu.edu/">http://www.wnmu.edu/</a>	
<b>New York 101</b>	<b>Con Plan 14</b>		<b>Sin respuesta 87</b>		
<a href="#">1. Adelphi University</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.adelphi.edu/">http://www.adelphi.edu/</a>	
<a href="#">2. Albany College of Pharmacy</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.acp.edu/">http://www.acp.edu/</a>	
<a href="#">3. Albany Medical College</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.amc.edu/">http://www.amc.edu/</a>	
<a href="#">4. Alfred University</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.alfred.edu/">http://www.alfred.edu/</a>	
<a href="#">5. Bank Street College of Education</a>			envío de mail 14 de noviembre	<a href="http://www.bankstreet.edu/">http://www.bankstreet.edu/</a>	
<a href="#">6. Bard College</a>			envío de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.bard.edu/">http://www.bard.edu/</a>	
<a href="#">7. Barnard College</a>			envío de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.barnard.columbia.edu/">http://www.barnard.columbia.edu/</a>	
<a href="#">8. Boricua College</a>			envío de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.boricuacollege.edu/">http://www.boricuacollege.edu/</a>	
<a href="#">9. Canisius College</a>			envío de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.canisius.edu/">http://www.canisius.edu/</a>	
<a href="#">10. Cazenovia College</a>			envío de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.cazenovia.edu/">http://www.cazenovia.edu/</a>	

11. City University of New York System ( <i>also see 2-year campuses</i> )			no abre la web		
<a href="#">Baruch College</a>			envio de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.baruch.cuny.edu/">http://www.baruch.cuny.edu/</a>	
<a href="#">Brooklyn College</a>			envio de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.brooklyn.cuny.edu/pub/">http://www.brooklyn.cuny.edu/pub/</a>	
<a href="#">City College</a>			envio de mail 15 de noviembre	<a href="http://www1.ccny.cuny.edu/">http://www1.ccny.cuny.edu/</a>	
<a href="#">College of Staten Island</a>			envio de mail 15 de noviembre	<a href="http://www.csi.cuny.edu/">http://www.csi.cuny.edu/</a>	
<a href="#">Graduate School &amp; University Center</a>					
<a href="#">Hunter College</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://www.gc.cuny.edu/">http://www.gc.cuny.edu/</a>	
<a href="#">John Jay College of Criminal Justice</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://www.jjay.cuny.edu/">http://www.jjay.cuny.edu/</a>	
<a href="#">Lehman College</a>	SI		año 2005-2007	<a href="http://www.lehman.cuny.edu/lehman/">http://www.lehman.cuny.edu/lehman/</a>	<a href="http://www.lehman.edu/lehman/about/plan.html">http://www.lehman.edu/lehman/about/plan.html</a>
<a href="#">Medger Evers College</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://www.mec.cuny.edu/">http://www.mec.cuny.edu/</a>	
<a href="#">New York City College of Technology</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://www.citytech.cuny.edu/">http://www.citytech.cuny.edu/</a>	
<a href="#">Queens College</a>	SI		año 2008-2013	<a href="http://www.qc.cuny.edu/index.php">http://www.qc.cuny.edu/index.php</a>	<a href="http://www.qc.cuny.edu/qc_strategic_plan_2008-2013.pdf">http://www.qc.cuny.edu/qc_strategic_plan_2008-2013.pdf</a>
<a href="#">York College</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://york.cuny.edu/">http://york.cuny.edu/</a>	
12. <a href="#">Clarkson University</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://www.clarkson.edu/">http://www.clarkson.edu/</a>	
13. <a href="#">Colgate University</a>			envio de mail 16 de noviembre	<a href="http://www.colgate.edu/">http://www.colgate.edu/</a>	
14. <a href="#">College of Aeronautics</a>			no abre la web	<a href="http://www.aero.edu">www.aero.edu</a>	
15. <a href="#">College of Mount St. Vincent</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.mountsaintvincent.edu/">http://www.mountsaintvincent.edu/</a>	
16. <a href="#">College of New Rochelle</a>			no abre la web		
17. <a href="#">College of Saint Rose</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.strose.edu/">http://www.strose.edu/</a>	
18. <a href="#">Columbia University</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.columbia.edu/">http://www.columbia.edu/</a>	
19. <a href="#">Concordia College-Bronxville</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.concordia-ny.edu/">http://www.concordia-ny.edu/</a>	
20. <a href="#">The Cooper Union for the Advancement of Science &amp; Art</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.cooper.edu/">http://www.cooper.edu/</a>	
21. <a href="#">Cornell University</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.cornell.edu/">http://www.cornell.edu/</a>	
22. <a href="#">Daemen College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.daemen.edu/default.php">http://www.daemen.edu/default.php</a>	
23. <a href="#">Dominican College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.dc.edu/">http://www.dc.edu/</a>	
24. <a href="#">Dowling College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.dowling.edu/">http://www.dowling.edu/</a>	
25. <a href="#">D'Youville College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.dyc.edu/">http://www.dyc.edu/</a>	
26. <a href="#">Elmira College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.elmira.edu/">http://www.elmira.edu/</a>	
27. <a href="#">Excelsior College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="https://www.excelsior.edu/">https://www.excelsior.edu/</a>	
28. <a href="#">Five Towns College</a>			envio de mail 6 de diciembre	<a href="http://www.ftc.edu/">http://www.ftc.edu/</a>	
29. <a href="#">Fordham University</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.fordham.edu/">http://www.fordham.edu/</a>	
30. <a href="#">Hamilton College</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.hamilton.edu/">http://www.hamilton.edu/</a>	
31. <a href="#">Hartwick College</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.hartwick.edu/">http://www.hartwick.edu/</a>	
32. <a href="#">Hebrew Union College-Jewish Institute of Religion</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.huc.edu/">http://www.huc.edu/</a>	<a href="http://www.huc.edu/chronicle/66/images/strategic.pdf">http://www.huc.edu/chronicle/66/images/strategic.pdf</a>
33. <a href="#">Hilbert College</a>	SI		año 2007-2012	<a href="http://www.hilbert.edu/">http://www.hilbert.edu/</a>	<a href="http://www.hilbert.edu/StrategicPlan.asp">http://www.hilbert.edu/StrategicPlan.asp</a>
34. <a href="#">Hobart and William Smith Colleges</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.hws.edu/">http://www.hws.edu/</a>	
35. <a href="#">Hofstra University</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.hofstra.edu/home/index.html">http://www.hofstra.edu/home/index.html</a>	
36. <a href="#">Houghton College</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.houghton.edu/">http://www.houghton.edu/</a>	
37. <a href="#">Iona College</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.iona.edu/">http://www.iona.edu/</a>	
38. <a href="#">Ithaca College</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.ithaca.edu/">http://www.ithaca.edu/</a>	
39. <a href="#">The Jewish Theological Seminary of America</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.jtsa.edu/">http://www.jtsa.edu/</a>	
40. <a href="#">The Juilliard School</a>			envio de mail 7 de diciembre	<a href="http://www.juilliard.edu/">http://www.juilliard.edu/</a>	
41. <a href="#">Keuka College</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.keuka.edu/">http://www.keuka.edu/</a>	
42. <a href="#">Le Moyne College</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.lemoyne.edu/index.asp">http://www.lemoyne.edu/index.asp</a>	
43. <a href="#">Laboratory Institute of Merchandising</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.limcollege.edu/html/flash.htm">http://www.limcollege.edu/html/flash.htm</a>	
44. <a href="#">Long Island University</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.liu.edu/liu_start.html">http://www.liu.edu/liu_start.html</a>	

<a href="#">Arnold &amp; Marie Schwartz College of Pharmacy &amp; Health Sciences</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.brooklyn.liu.edu/pharmacy/">http://www.brooklyn.liu.edu/pharmacy/</a>	
<a href="#">Brentwood Campus</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.liunet.edu/cwis/brent/brent.htm">http://www.liunet.edu/cwis/brent/brent.htm</a>	
<a href="#">Brooklyn Campus</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.brooklyn.liu.edu/">http://www.brooklyn.liu.edu/</a>	
<a href="#">C.W. Post Campus</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.cwpost.liu.edu/cwis/cwp/">http://www.cwpost.liu.edu/cwis/cwp/</a>	
<a href="#">Rockland Graduate Campus</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.liunet.edu/cwis/rckld/">http://www.liunet.edu/cwis/rckld/</a>	
<a href="#">Southampton College</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.southampton.liu.edu/academic/cont_studies/">http://www.southampton.liu.edu/academic/cont_studies/</a>	
<a href="#">Westchester Campus</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.liu.edu/cwis/west/">http://www.liu.edu/cwis/west/</a>	
<a href="#">45. Manhattan College</a>	SI		año 1998-2002	<a href="http://www.manhattan.edu/">http://www.manhattan.edu/</a>	<a href="http://www.manhattan.edu/review/strategic_plan.pdf">http://www.manhattan.edu/review/strategic_plan.pdf</a>
<a href="#">46. Manhattan School of Music</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.msmnyc.edu/">http://www.msmnyc.edu/</a>	
<a href="#">47. Manhattanville College</a>			envio de mail 11 de diciembre	<a href="http://www.mville.edu/">http://www.mville.edu/</a>	
<a href="#">48. Marist College</a>	SI		año 2004-2009	<a href="http://www.marist.edu/">http://www.marist.edu/</a>	<a href="http://www.marist.edu/strategicplanning/pdfs/execsum.pdf">http://www.marist.edu/strategicplanning/pdfs/execsum.pdf</a>
<a href="#">49. Marymount College</a>			no abre la web		
<a href="#">50. Marymount Manhattan College</a>			envio de mail 12 de diciembre	<a href="http://marymount.mmm.edu/">http://marymount.mmm.edu/</a>	
<a href="#">51. Medaille College</a>			envio de mail 12 de diciembre	<a href="http://www.medaille.edu/">http://www.medaille.edu/</a>	
<a href="#">52. Mercy College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mercynet.edu">www.mercynet.edu</a>	
<a href="#">53. Metropolitan College of New York</a>			envio de mail 12 de diciembre	<a href="http://www.metropolitan.edu/">http://www.metropolitan.edu/</a>	
<a href="#">54. Molloy College</a>			envio de mail 12 de diciembre	<a href="http://www.molloy.edu/">http://www.molloy.edu/</a>	
<a href="#">55. Monroe College</a>			no abre la web	<a href="http://www.monroecoll.edu">www.monroecoll.edu</a>	
<a href="#">56. Mount Saint Mary College</a>			envio de mail 12 de diciembre	<a href="http://www.msmc.edu/">http://www.msmc.edu/</a>	
<a href="#">57. Nazareth College</a>	SI		año 2007 ???	<a href="http://www.naz.edu/">http://www.naz.edu/</a>	<a href="http://www.naz.edu/events/strategicplan/">http://www.naz.edu/events/strategicplan/</a>
<a href="#">58. New School University</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.newschool.edu/">http://www.newschool.edu/</a>	
<a href="#">59. New York College of Podiatric Medicine</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.nycpm.edu/">http://www.nycpm.edu/</a>	
<a href="#">60. New York Institute of Technology</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.nyit.edu/">http://www.nyit.edu/</a>	
<a href="#">61. New York Medical College</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.nymc.edu/">http://www.nymc.edu/</a>	
<a href="#">62. New York University</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.nyu.edu/">http://www.nyu.edu/</a>	
<a href="#">63. Niagara University</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.niagara.edu/">http://www.niagara.edu/</a>	
<a href="#">64. Nyack College</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.nyackcollege.edu/">http://www.nyackcollege.edu/</a>	
<a href="#">65. Pace University</a>	SI		año 2003-2008	<a href="http://www.pace.edu/">http://www.pace.edu/</a>	<a href="http://appserv.pace.edu/emplibrary/StratAgenda03.pdf">http://appserv.pace.edu/emplibrary/StratAgenda03.pdf</a>
<a href="#">66. Parsons School of Design</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.parsons.edu/">http://www.parsons.edu/</a>	
<a href="#">67. Paul Smith's College</a>			no abre la web	<a href="http://www.paulsmiths.edu">www.paulsmiths.edu</a>	
<a href="#">68. Polytechnic University of New York</a>			envio de mail 13 de diciembre	<a href="http://www.poly.edu/">http://www.poly.edu/</a>	
<a href="#">69. Pratt Institute</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.pratt.edu/">http://www.pratt.edu/</a>	
<a href="#">70. Rensselaer Polytechnic Institute</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.rpi.edu/">http://www.rpi.edu/</a>	
<a href="#">71. Roberts Wesleyan College</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.roberts.edu/">http://www.roberts.edu/</a>	
<a href="#">72. Rochester Institute of Technology</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.rit.edu/">http://www.rit.edu/</a>	
<a href="#">73. The Rockefeller University</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.rockefeller.edu/">http://www.rockefeller.edu/</a>	
<a href="#">74. The Sage Colleges</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.sage.edu/">http://www.sage.edu/</a>	
<a href="#">75. St. Bonaventure University</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.sbu.edu/">http://www.sbu.edu/</a>	
<a href="#">76. Saint Francis College</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.stfranciscollege.edu/">http://www.stfranciscollege.edu/</a>	
<a href="#">77. St. John Fisher College</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.sjfc.edu/">http://www.sjfc.edu/</a>	
<a href="#">78. St. John's University</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.stjohns.edu/">http://www.stjohns.edu/</a>	
<a href="#">79. St. Joseph's College</a>			envio de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.sjcnyc.edu/">http://www.sjcnyc.edu/</a>	



<a href="#">80. St. Lawrence University</a>			envío de mail 14 de diciembre	<a href="http://www.stlawu.edu/">http://www.stlawu.edu/</a>	
<a href="#">81. St. Thomas Aquinas College</a>			envío de mail 17 de diciembre	<a href="http://www.stac.edu/">http://www.stac.edu/</a>	
<a href="#">82. Sarah Lawrence College</a>			envío de mail 17 de diciembre	<a href="http://www.slc.edu/home.php">http://www.slc.edu/home.php</a>	
<a href="#">83. School of Visual Arts</a>			envío de mail 17 de diciembre	<a href="http://www.schoolofvisualarts.edu/">http://www.schoolofvisualarts.edu/</a>	
<a href="#">84. Siena College</a>			envío de mail 17 de diciembre	<a href="http://www.siena.edu/">http://www.siena.edu/</a>	
<a href="#">85. Skidmore College</a>			envío de mail 17 de diciembre	<a href="http://cms.skidmore.edu/index.cfm">http://cms.skidmore.edu/index.cfm</a>	
86. State University of New York System (also see 2-year campuses)			<b>no abre la web</b>		
<a href="#">Albany</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.albany.edu/">http://www.albany.edu/</a>	
<a href="#">Binghamton</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.binghamton.edu/">http://www.binghamton.edu/</a>	
<a href="#">Buffalo</a>	SI		año 2007	<a href="http://www.buffalo.edu/">http://www.buffalo.edu/</a>	<a href="http://www.buffalo.edu/ub2020/overview/files/UB_2020_plan.pdf">http://www.buffalo.edu/ub2020/overview/files/UB_2020_plan.pdf</a>
<a href="#">Stony Brook</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.sunysb.edu/">http://www.sunysb.edu/</a>	
<a href="#">College at Brockport</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.brockport.edu/">http://www.brockport.edu/</a>	
<a href="#">College at Buffalo (Buffalo State College)</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.buffalostate.edu/">http://www.buffalostate.edu/</a>	
<a href="#">College at Cortland</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.cortland.edu/">http://www.cortland.edu/</a>	
<a href="#">College at Fredonia</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.cs.fredonia.edu/cswebpage/">http://www.cs.fredonia.edu/cswebpage/</a>	
<a href="#">College at Geneseo</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://mosaic.cc.geneseo.edu/">http://mosaic.cc.geneseo.edu/</a>	
<a href="#">College at New Paltz</a>			envío de mail 18 de diciembre	<a href="http://www.newpaltz.edu/">http://www.newpaltz.edu/</a>	
<a href="#">College at Old Westbury</a>			envío de mail 19 de diciembre	<a href="http://www.oldwestbury.edu/">http://www.oldwestbury.edu/</a>	
<a href="#">College at Oneonta</a>			envío de mail 19 de diciembre	<a href="http://www.oneonta.edu/home/default.asp">http://www.oneonta.edu/home/default.asp</a>	
<a href="#">College at Oswego</a>			envío de mail 19 de diciembre	<a href="http://www.oswego.edu/">http://www.oswego.edu/</a>	
<a href="#">College at Plattsburgh</a>			envío de mail 19 de diciembre	<a href="http://www.plattsburgh.edu/">http://www.plattsburgh.edu/</a>	
<a href="#">College at Potsdam</a>			envío de mail 19 de diciembre	<a href="http://www.potsdam.edu/">http://www.potsdam.edu/</a>	
<a href="#">College at Purchase</a>	SI		año 2004-2009	<a href="http://www.purchase.edu/">http://www.purchase.edu/</a>	<a href="http://www.purchase.edu/AboutPurchase/President/strategicplan.aspx">http://www.purchase.edu/AboutPurchase/President/strategicplan.aspx</a>
<a href="#">College of Agriculture &amp; Technology at Cobleskill</a>	SI		año 2004-2011	<a href="http://www.cobleskill.edu/">http://www.cobleskill.edu/</a>	<a href="http://www.cobleskill.edu/strategicMISSION.html">http://www.cobleskill.edu/strategicMISSION.html</a>
<a href="#">College of Agriculture &amp; Technology at Morrisville</a>			envío de mail 19 de diciembre	<a href="http://www.morrisville.edu/">http://www.morrisville.edu/</a>	
<a href="#">College of Environmental Science &amp; Forestry</a>	SI		Vision 2020 año 2003	<a href="http://www.esf.edu/">http://www.esf.edu/</a>	<a href="http://www.esf.edu/vision2020/vision2020.pdf">http://www.esf.edu/vision2020/vision2020.pdf</a>
<a href="#">College of Technology at Alfred</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.alfredstate.edu/">http://www.alfredstate.edu/</a>	
<a href="#">College of Technology at Delhi</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.delhi.edu/">http://www.delhi.edu/</a>	
<a href="#">College of Technology at Farmingdale</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.farmingdale.edu/">http://www.farmingdale.edu/</a>	
<a href="#">Empire State College</a>	SI		año 2006-2010	<a href="http://www.esc.edu/esconline/online2.nsf/ESCHome.html">http://www.esc.edu/esconline/online2.nsf/ESCHome.html</a>	
<a href="#">Fashion Institute of Technology</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.fitnyc.edu">www.fitnyc.edu</a>	
<a href="#">Health Science Center at Brooklyn</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.hscbklyn.edu/">http://www.hscbklyn.edu/</a>	
<a href="#">Institute of Technology at Utica/Rome</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.sunyit.edu/">http://www.sunyit.edu/</a>	
<a href="#">Maritime College at Ft. Schuyler</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.sunymaritime.edu/">http://www.sunymaritime.edu/</a>	
<a href="#">Upstate Medical University</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.upstate.edu/">http://www.upstate.edu/</a>	
<a href="#">87. Syracuse University</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.syr.edu/">http://www.syr.edu/</a>	
<a href="#">88. Teachers College, Columbia University</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.tc.columbia.edu/">http://www.tc.columbia.edu/</a>	
<a href="#">89. Touro College</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.touro.edu/">http://www.touro.edu/</a>	
<a href="#">Touro University International</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.tourouniversity.edu">www.tourouniversity.edu</a>	
<a href="#">90. Unification Theological Seminary</a>			envío de mail 20 de diciembre	<a href="http://www.uts.edu/">http://www.uts.edu/</a>	

<a href="#">91. Union College</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.union.edu/">http://www.union.edu/</a>	
<a href="#">92. Union Theological Seminary</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.utsnyc.edu/NETCOMMUNITY/Page.aspx?pid=256&amp;srcid=-2">http://www.utsnyc.edu/NETCOMMUNITY/Page.aspx?pid=256&amp;srcid=-2</a>	
<a href="#">93. United States Merchant Marine Academy</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.usmma.edu/">http://www.usmma.edu/</a>	
<a href="#">94. United States Military Academy</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.usma.edu/">http://www.usma.edu/</a>	
<a href="#">95. University of Rochester</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.rochester.edu/">http://www.rochester.edu/</a>	
<a href="#">96. Utica College of Syracuse University</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.utica.edu/">http://www.utica.edu/</a>	
<a href="#">97. Vassar College</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.vassar.edu/">http://www.vassar.edu/</a>	
<a href="#">98. Wagner College</a>			año 2004 ???	<a href="http://www.wagner.edu/">http://www.wagner.edu/</a>	<a href="http://www.wagner.edu/strategic_planning/edexcell2">http://www.wagner.edu/strategic_planning/edexcell2</a>
<a href="#">99. Webb Institute</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.webb-institute.edu/">http://www.webb-institute.edu/</a>	
<a href="#">100. Wells College</a>			envio de mail 1 de febrero	<a href="http://www.wells.edu/">http://www.wells.edu/</a>	
<a href="#">101. Yeshiva University</a>			no abre la web	<a href="http://yu1.yu.edu">http://yu1.yu.edu</a>	
<b>North Carolina 49</b>	<b>Con Plan 8</b>		<b>Sin respuesta 41</b>		
<a href="#">1. Appalachian State University</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.appstate.edu/">http://www.appstate.edu/</a>	
<a href="#">2. Barber-Scotia College</a>			no abre la web	<a href="http://www.b-sc.edu/">http://www.b-sc.edu/</a>	
<a href="#">3. Barton College</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.barton.edu/">http://www.barton.edu/</a>	
<a href="#">4. Belmont Abbey College</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.bac.edu/">http://www.bac.edu/</a>	<a href="http://www.belmontabbeycollege.edu/Strategic-Plan/strategic-plan.pdf">http://www.belmontabbeycollege.edu/Strategic-Plan/strategic-plan.pdf</a>
<a href="#">5. Bennett College</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.bennett.edu/">http://www.bennett.edu/</a>	
<a href="#">6. Brevard College</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.brevard.edu/">http://www.brevard.edu/</a>	
<a href="#">7. Campbell University</a>	SI		vision 2020	<a href="http://www.campbell.edu/">http://www.campbell.edu/</a>	<a href="http://www.campbell.edu/news/publications/strategic-plan.pdf">http://www.campbell.edu/news/publications/strategic-plan.pdf</a>
<a href="#">8. Catawba College</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.catawba.edu/">http://www.catawba.edu/</a>	
<a href="#">9. Chowan College</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.chowan.edu/">http://www.chowan.edu/</a>	
<a href="#">10. Davidson College</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www3.davidson.edu/cms/x12.xml?debug=2">http://www3.davidson.edu/cms/x12.xml?debug=2</a>	
<a href="#">11. Duke University</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.duke.edu/">http://www.duke.edu/</a>	<a href="http://stratplan.duke.edu/pdf/plan.pdf">http://stratplan.duke.edu/pdf/plan.pdf</a>
<a href="#">12. East Carolina University</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.ecu.edu/">http://www.ecu.edu/</a>	
<a href="#">13. Elizabeth City State University</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.ecsu.edu/">http://www.ecsu.edu/</a>	
<a href="#">14. Elon University</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.elon.edu/home/">http://www.elon.edu/home/</a>	
<a href="#">15. Fayetteville State University</a>			envio de mail 4 de febrero	<a href="http://www.ncfcsu.edu/">http://www.ncfcsu.edu/</a>	
<a href="#">16. Gardner-Webb University</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.gardner-webb.edu/">http://www.gardner-webb.edu/</a>	
<a href="#">17. Greensboro College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.gborocollege.edu/">http://www.gborocollege.edu/</a>	
<a href="#">18. Guilford College</a>			no abre la web	<a href="http://www.guilford.edu">www.guilford.edu</a>	
<a href="#">19. High Point University</a>			no abre la web	<a href="http://acme.highpoint.edu/">http://acme.highpoint.edu/</a>	
<a href="#">20. Johnson C. Smith University</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.jcsu.edu/">http://www.jcsu.edu/</a>	
<a href="#">21. Lees-McRae College</a>	SI		año 2005-2008	<a href="http://www.lmc.edu/">http://www.lmc.edu/</a>	<a href="http://www.lmc.edu/sites/President/StrategicPlan/StrategicPlan.htm">http://www.lmc.edu/sites/President/StrategicPlan/StrategicPlan.htm</a>
<a href="#">22. Lenoir-Rhyne College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.lrc.edu/">http://www.lrc.edu/</a>	
<a href="#">23. Livingstone College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.livingstone.edu/">http://www.livingstone.edu/</a>	
<a href="#">24. Louisburg College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.louisburg.edu/">http://www.louisburg.edu/</a>	
<a href="#">25. Mars Hill College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.mhc.edu/">http://www.mhc.edu/</a>	
<a href="#">26. Meredith College</a>	SI		año 2005 Vision 2010	<a href="http://www.meredith.edu/">http://www.meredith.edu/</a>	<a href="http://www.meredith.edu/president/vision2010/vision2010priorities.doc">http://www.meredith.edu/president/vision2010/vision2010priorities.doc</a>
<a href="#">27. Methodist College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.methodist.edu/">http://www.methodist.edu/</a>	
<a href="#">28. Montreat College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.montreat.edu/">http://www.montreat.edu/</a>	
<a href="#">29. Mount Olive College</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.mountolivecollege.edu/">http://www.mountolivecollege.edu/</a>	
<a href="#">30. North Carolina Central University</a>	SI		año 2004-2009	<a href="http://www.nccu.edu/">http://www.nccu.edu/</a>	<a href="http://www.nccu.edu/_files/documents/strategicplan.pdf">http://www.nccu.edu/_files/documents/strategicplan.pdf</a>
<a href="#">31. North Carolina A&amp;T State University</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.ncat.edu/">http://www.ncat.edu/</a>	

<a href="#">32. North Carolina School of the Arts</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.ncarts.edu/">http://www.ncarts.edu/</a>	
<a href="#">33. North Carolina State University</a>			envio de mail 5 de febrero	<a href="http://www.ncsu.edu/">http://www.ncsu.edu/</a>	
<a href="#">34. North Carolina Wesleyan College</a>			envio de mail 6 de febrero	<a href="http://www.ncwc.edu/">http://www.ncwc.edu/</a>	
<a href="#">35. Peace College</a>			envio de mail 6 de febrero	<a href="http://www.peace.edu/home/">http://www.peace.edu/home/</a>	
<a href="#">36. Pfeiffer University</a>			envio de mail 6 de febrero	<a href="http://www.pfeiffer.edu/">http://www.pfeiffer.edu/</a>	
<a href="#">37. Piedmont Baptist College</a>			envio de mail 6 de febrero	<a href="http://www.pbc.edu/ps/ps_Default.aspx">http://www.pbc.edu/ps/ps_Default.aspx</a>	
<a href="#">38. Queens University of Charlotte</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.queens.edu/">http://www.queens.edu/</a>	
<a href="#">39. Roanoke Bible College</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.roanokebible.edu/">http://www.roanokebible.edu/</a>	
<a href="#">40. St. Andrews Presbyterian College</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.sapc.edu/">http://www.sapc.edu/</a>	
<a href="#">41. St. Augustine's College</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.st-aug.edu/">http://www.st-aug.edu/</a>	
<a href="#">42. Salem College</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.salem.edu/">http://www.salem.edu/</a>	
<a href="#">43. Shaw University</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.shawuniversity.edu/">http://www.shawuniversity.edu/</a>	
<a href="#">44. University of North Carolina System</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.ga.unc.edu/">http://www.ga.unc.edu/</a>	
<a href="#">Asheville</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.unca.edu/">http://www.unca.edu/</a>	
<a href="#">Chapel Hill</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.unc.edu/">http://www.unc.edu/</a>	
<a href="#">Charlotte</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.uncc.edu/">http://www.uncc.edu/</a>	
<a href="#">Greensboro</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.uncg.edu/">http://www.uncg.edu/</a>	
<a href="#">Pembroke</a>			envio de mail 7 de febrero	<a href="http://www.uncp.edu/">http://www.uncp.edu/</a>	
<a href="#">Wilmington</a>		SI	año 2005-2009	<a href="http://www.uncwil.edu/">http://www.uncwil.edu/</a>	<a href="http://www.uncw.edu/www/documents/StrategicPlan_000.pdf">http://www.uncw.edu/www/documents/StrategicPlan_000.pdf</a>
<a href="#">45. Wake Forest University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.wfu.edu/www-data/start.html">http://www.wfu.edu/www-data/start.html</a>	
<a href="#">46. Warren Wilson College</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.warren-wilson.edu/external_index.php">http://www.warren-wilson.edu/external_index.php</a>	
<a href="#">47. Western Carolina University</a>		SI	año 2007	<a href="http://www.wcu.edu/">http://www.wcu.edu/</a>	<a href="http://planning.wcu.edu/strategicplanning.htm">http://planning.wcu.edu/strategicplanning.htm</a>
<a href="#">48. Wingate University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.wingate.edu/">http://www.wingate.edu/</a>	
<a href="#">49. Winston-Salem State University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.wssu.edu/wssu">http://www.wssu.edu/wssu</a>	
<b>North Dakota</b>	<b>Con Plan 12</b>		<b>Sin respuesta 21</b>		
<a href="#">1. Dickinson State University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.dsu.nodak.edu/">http://www.dsu.nodak.edu/</a>	
<a href="#">2. Jamestown College</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.jc.edu/">http://www.jc.edu/</a>	
<a href="#">3. Mayville State University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.masu.nodak.edu/">http://www.masu.nodak.edu/</a>	
<a href="#">4. Minot State University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://warp6.cs.misu.nodak.edu/">http://warp6.cs.misu.nodak.edu/</a>	
<a href="#">5. North Dakota State University</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.ndsu.nodak.edu/">http://www.ndsu.nodak.edu/</a>	
<a href="#">6. Trinity Bible College</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.trinitybiblecollege.edu/">http://www.trinitybiblecollege.edu/</a>	
<a href="#">7. University of Mary</a>			envio de mail 8 de febrero	<a href="http://www.umary.edu/um/">http://www.umary.edu/um/</a>	
<a href="#">8. University of North Dakota</a>		SI	año 2005	<a href="http://www.und.nodak.edu/">http://www.und.nodak.edu/</a>	<a href="http://www.und.edu/stratplan/long_version.pdf">http://www.und.edu/stratplan/long_version.pdf</a>
<a href="#">9. Valley City State University</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.vcsu.nodak.edu">www.vcsu.nodak.edu</a>	
<b>Ohio 67</b>	<b>Con Plan 10</b>		<b>Sin respuesta 57</b>		

<a href="#">1. Air Force Institute of Technology</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.afit.edu/">http://www.afit.edu/</a>	
<a href="#">2. Antioch College</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.antioch-college.edu/">http://www.antioch-college.edu/</a>	
<a href="#">3. Art Academy of Cincinnati</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.artacademy.edu/">http://www.artacademy.edu/</a>	
<a href="#">4. Ashland University</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.ashland.edu/">http://www.ashland.edu/</a>	
<a href="#">5. Baldwin-Wallace College</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.bw.edu/">http://www.bw.edu/</a>	
<a href="#">6. Bowling Green State University</a>	SI		año 2008	<a href="http://www.bgsu.edu/">http://www.bgsu.edu/</a>	<a href="http://www.bgsu.edu/offices/provost/StrategicPositioning/MasterPlanFinalDraft.pdf">http://www.bgsu.edu/offices/provost/StrategicPositioning/MasterPlanFinalDraft.pdf</a>
<a href="#">7. Bluffton College</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.bluffton.edu/">http://www.bluffton.edu/</a>	
<a href="#">8. Capital University</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.capital.edu/">http://www.capital.edu/</a>	
<a href="#">9. Case Western Reserve University</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.case.edu/">http://www.case.edu/</a>	
<a href="#">10. Cedarville University</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.cedarville.edu/">http://www.cedarville.edu/</a>	
<a href="#">11. Central State University</a>			envio de mail 11 de febrero	<a href="http://www.centralstate.edu/">http://www.centralstate.edu/</a>	
<a href="#">12. Cincinnati Bible College &amp; Seminary</a>			no abre la web	<a href="http://www.cincy bible.edu">www.cincy bible.edu</a>	
<a href="#">13. Circleville Bible College</a>			no abre la web	<a href="http://www.biblecollege.edu">www.biblecollege.edu</a>	
<a href="#">14. Cleveland Institute of Art</a>			envio de mail 12 de febrero	<a href="http://www.cia.edu/">http://www.cia.edu/</a>	
<a href="#">15. Cleveland Institute of Music</a>			envio de mail 12 de febrero	<a href="http://www.cim.edu/cimsplash.html">http://www.cim.edu/cimsplash.html</a>	
<a href="#">16. Cleveland State University</a>			envio de mail 12 de febrero	<a href="http://www.csuohio.edu/">http://www.csuohio.edu/</a>	
<a href="#">17. College of Mount St. Joseph</a>			envio de mail 12 de febrero	<a href="http://www.msjeu/">http://www.msjeu/</a>	
<a href="#">18. The College of Wooster</a>			envio de mail 12 de febrero	<a href="http://www.wooster.edu/">http://www.wooster.edu/</a>	
<a href="#">19. Columbus College of Art &amp; Design</a>			envio de mail 12 de febrero	<a href="http://www.ccad.edu/">http://www.ccad.edu/</a>	
<a href="#">20. David N. Myers College</a>			no abre la web	<a href="http://www.dnmyers.edu">www.dnmyers.edu</a>	
<a href="#">21. Defiance College</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.defiance.edu/">http://www.defiance.edu/</a>	
<a href="#">22. Denison University</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.denison.edu/">http://www.denison.edu/</a>	
<a href="#">23. Franciscan University of Steubenville</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.franciscan.edu/home2/Content/main.aspx">http://www.franciscan.edu/home2/Content/main.aspx</a>	
<a href="#">24. Franklin University</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.franklin.edu/">http://www.franklin.edu/</a>	
<a href="#">25. Heidelberg College</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.heidelberg.edu/">http://www.heidelberg.edu/</a>	
<a href="#">26. Hiram College</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.hiram.edu/index.html">http://www.hiram.edu/index.html</a>	
<a href="#">27. John Carroll University</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.jcu.edu/">http://www.jcu.edu/</a>	
<a href="#">28. Kent State University</a>	SI		año 2007???	<a href="http://www.kent.edu/index.cfm">http://www.kent.edu/index.cfm</a>	<a href="http://www.kent.edu/Administration/strateg_init/StrategicPlan/index.cfm">http://www.kent.edu/Administration/strateg_init/StrategicPlan/index.cfm</a>
<a href="#">29. Kenyon College</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.kenyon.edu/index.xml">http://www.kenyon.edu/index.xml</a>	
<a href="#">30. Lake Erie College</a>			envio de mail 13 de febrero	<a href="http://www.lec.edu/cover/">http://www.lec.edu/cover/</a>	
<a href="#">31. Laura &amp; Alvin Siegal College of Judaic Studies</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.siegalcollege.edu/">http://www.siegalcollege.edu/</a>	
<a href="#">32. Lourdes College</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.lourdes.edu/">http://www.lourdes.edu/</a>	
<a href="#">33. Malone College</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.malone.edu/">http://www.malone.edu/</a>	
<a href="#">34. Marietta College</a>	SI		año 2004-2010	<a href="http://www.marietta.edu">www.marietta.edu</a>	<a href="http://www.marietta.edu/about/StrategicPlan.pdf">http://www.marietta.edu/about/StrategicPlan.pdf</a>
<a href="#">35. Medical College of Ohio</a>			no abre la web	<a href="http://www.mco.edu">www.mco.edu</a>	
<a href="#">36. Miami University of Ohio</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.miami.muohio.edu/">http://www.miami.muohio.edu/</a>	
<a href="#">37. Mount Union College</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www2.muc.edu/">http://www2.muc.edu/</a>	
<a href="#">38. Mount Vernon Nazarene College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mvnc.edu">www.mvnc.edu</a>	
<a href="#">39. Muskingum College</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.muskingum.edu/home/">http://www.muskingum.edu/home/</a>	

<a href="#">40. Northeastern Ohio Universities College of Medicine</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.neoucom.edu/">http://www.neoucom.edu/</a>	
<a href="#">41. Notre Dame College</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.notredamecollege.edu/">http://www.notredamecollege.edu/</a>	
<a href="#">42. Oberlin College</a>			no funciona el mail	<a href="http://www.oberlin.edu/">http://www.oberlin.edu/</a>	
<a href="#">43. Ohio Dominican College</a>			envio de mail 14 de febrero	<a href="http://www.ohiodominican.edu/">http://www.ohiodominican.edu/</a>	
<a href="#">44. Ohio Northern University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www-new.onu.edu/">http://www-new.onu.edu/</a>	
45. Ohio State University System			no abre la web		
<a href="#">Columbus</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.osu.edu/">http://www.osu.edu/</a>	
<a href="#">Lima</a>	SI		año 2003-2008	<a href="http://www.lima.ohio-state.edu/">http://www.lima.ohio-state.edu/</a>	<a href="http://www.rpia.ohio-state.edu/committees/bsac/docs/meeting/10-18-2007/RMS105-PF-V5">http://www.rpia.ohio-state.edu/committees/bsac/docs/meeting/10-18-2007/RMS105-PF-V5</a>
<a href="#">Mansfield</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.mansfield.ohio-state.edu/">http://www.mansfield.ohio-state.edu/</a>	
<a href="#">Marion</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.marion.ohio-state.edu/">http://www.marion.ohio-state.edu/</a>	
46. Ohio University			no abre la web		
<a href="#">47. Ohio Wesleyan University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.owu.edu/">http://www.owu.edu/</a>	
<a href="#">48. Otterbein College</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.otterbein.edu/">http://www.otterbein.edu/</a>	
<a href="#">49. Shawnee State University</a>		SI	año 2008 ???	<a href="http://www.shawnee.edu/">http://www.shawnee.edu/</a>	<a href="http://www.shawnee.edu/off/pres/plan.html">http://www.shawnee.edu/off/pres/plan.html</a>
<a href="#">50. Tiffin University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.tiffin.edu/">http://www.tiffin.edu/</a>	
<a href="#">51. Union Institute &amp; University</a>	Tienen 2005 modificandolo	NO respondio la UNI	envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.tui.edu/">http://www.tui.edu/</a>	
<a href="#">52. University of Akron</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.uakron.edu/">http://www.uakron.edu/</a>	
<a href="#">53. University of Cincinnati</a>		SI	año 2007	<a href="http://www.uc.edu/">http://www.uc.edu/</a>	<a href="http://www.uc.edu/reportcard/Sep07/2007reportcard.pdf">http://www.uc.edu/reportcard/Sep07/2007reportcard.pdf</a>
<a href="#">54. University of Dayton</a>	Respondió la UNI	SI	año 2006	<a href="http://www.udayton.edu/">http://www.udayton.edu/</a>	<a href="http://provost.udayton.edu/Strategic%20Plan/UDStrategic%20Plan_2006.pdf">http://provost.udayton.edu/Strategic%20Plan/UDStrategic%20Plan_2006.pdf</a>
<a href="#">55. The University of Findlay</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.findlay.edu/default.htm">http://www.findlay.edu/default.htm</a>	
<a href="#">56. University of Northwestern Ohio</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.uonoh.edu/">http://www.uonoh.edu/</a>	
<a href="#">57. University of Rio Grande</a>			no abre la web	<a href="http://www.urgrqc.edu">www.urgrqc.edu</a>	
<a href="#">58. University of Toledo</a>		SI	año 2007	<a href="http://www.utoledo.edu/">http://www.utoledo.edu/</a>	<a href="http://www.utoledo.edu/offices/president/strategycommittee/index.html">http://www.utoledo.edu/offices/president/strategycommittee/index.html</a>
<a href="#">59. Urbana University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.urbana.edu/">http://www.urbana.edu/</a>	
<a href="#">60. Ursuline College</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.ursuline.edu/">http://www.ursuline.edu/</a>	
<a href="#">61. Walsh University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.walsh.edu/">http://www.walsh.edu/</a>	
<a href="#">62. Wilberforce University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.wilberforce.edu/">http://www.wilberforce.edu/</a>	
<a href="#">63. Wilmington College</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www2.wilmington.edu/">http://www2.wilmington.edu/</a>	
<a href="#">64. Wittenberg University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.wittenberg.edu/">http://www.wittenberg.edu/</a>	
<a href="#">65. Wright State University</a>		SI	año 2005???	<a href="http://www.wright.edu/">http://www.wright.edu/</a>	<a href="http://www.wright.edu/strategicplan/university.pdf">http://www.wright.edu/strategicplan/university.pdf</a>
<a href="#">66. Xavier University</a>			envio de mail 15 de febrero	<a href="http://www.xavier.edu/">http://www.xavier.edu/</a>	
<a href="#">67. Youngstown State University</a>		SI	año 2001-2008	<a href="http://www.yzu.edu/">http://www.yzu.edu/</a>	<a href="http://www.yzu.edu/strategicplan/Strategic_Plan_Packet2.pdf">http://www.yzu.edu/strategicplan/Strategic_Plan_Packet2.pdf</a>
<b>Oklahoma 25</b>	<b>Con Plan 7</b>		<b>Sin respuesta 18</b>		
<a href="#">1. Bacone College</a>			envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.bacone.edu/">http://www.bacone.edu/</a>	
<a href="#">2. Cameron University</a>		SI	vision 2013	<a href="http://www.cameron.edu/">http://www.cameron.edu/</a>	<a href="http://www.cameron.edu/uploads/lf/Ee/lfEegoynt7abnl5_ILG5g/Plan-2013.pdf">http://www.cameron.edu/uploads/lf/Ee/lfEegoynt7abnl5_ILG5g/Plan-2013.pdf</a>
<a href="#">3. East Central University</a>			envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.ecok.edu/">http://www.ecok.edu/</a>	
<a href="#">4. Langston University</a>		SI	año 2006-2016	<a href="http://www.lunet.edu/">http://www.lunet.edu/</a>	<a href="http://192.135.141.50/images/stories/2006-2016_strategic_plan.pdf">http://192.135.141.50/images/stories/2006-2016_strategic_plan.pdf</a>
<a href="#">5. Mid-America Bible College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mabc.edu">www.mabc.edu</a>	
<a href="#">6. Northeastern State University</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.nsuok.edu/">http://www.nsuok.edu/</a>	<a href="http://www.nsuok.edu/strategicplan/">http://www.nsuok.edu/strategicplan/</a>
<a href="#">Broken Arrow campus</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.nsuba.edu/">http://www.nsuba.edu/</a>	<a href="http://www.nsuok.edu/strategicplan/">http://www.nsuok.edu/strategicplan/</a>
<a href="#">Muskogee campus</a>			envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.nsuok.edu/muskogee/">http://www.nsuok.edu/muskogee/</a>	

<a href="#">7. Northwestern Oklahoma State University</a>			no abre la web	<a href="http://www.nwalva.edu">www.nwalva.edu</a>	
<a href="#">8. Oklahoma Baptist University</a>			envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.okbu.edu/">http://www.okbu.edu/</a>	
<a href="#">9. Oklahoma Christian University of Science &amp; Arts</a>			envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.oc.edu/">http://www.oc.edu/</a>	
<a href="#">10. Oklahoma City University</a>			envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.okcu.edu/">http://www.okcu.edu/</a>	
<a href="#">11. Oklahoma Panhandle State University</a>	Respondio la UNI	No	envio de mail 18 de febrero	<a href="http://www.opsu.edu/">http://www.opsu.edu/</a>	
<a href="#">12. Oklahoma State University</a>		SI	año ???	<a href="http://osu.okstate.edu/">http://osu.okstate.edu/</a>	<a href="http://osu.okstate.edu/presidentiaalsearch/strategicplan.html">http://osu.okstate.edu/presidentiaalsearch/strategicplan.html</a>
<a href="#">Tulsa campus</a>			no abre la web	<a href="http://www.okstaste.edu">www.okstaste.edu</a>	
<a href="#">13. Oklahoma Wesleyan University</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.okwu.edu/Brix?pageID=14061">http://www.okwu.edu/Brix?pageID=14061</a>	
<a href="#">14. Oral Roberts University</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.oru.edu/">http://www.oru.edu/</a>	
<a href="#">15. Phillips University (closed July 1998)</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.phillips.edu">www.phillips.edu</a>	
<a href="#">16. Rogers State University</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.rsu.edu/">http://www.rsu.edu/</a>	
<a href="#">17. St. Gregory's University</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.stgregorys.edu/">http://www.stgregorys.edu/</a>	
<a href="#">18. Southeastern Oklahoma State University</a>		SI	año ???	<a href="http://www.sosu.edu/">http://www.sosu.edu/</a>	<a href="http://www.sosu.edu/master-plan/doc/master-plan.pdf">http://www.sosu.edu/master-plan/doc/master-plan.pdf</a>
<a href="#">19. Southern Nazarene University</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.snu.edu/home.asp">http://www.snu.edu/home.asp</a>	
<a href="#">20. Southwestern Oklahoma State University</a>		SI	año 2004-05	<a href="http://www.swosu.edu/">http://www.swosu.edu/</a>	<a href="http://www.swosu.edu/administration/president/strategicplan/index.asp">http://www.swosu.edu/administration/president/strategicplan/index.asp</a>
<a href="#">21. University of Central Oklahoma</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.ucok.edu/">http://www.ucok.edu/</a>	
<a href="#">22. University of Oklahoma</a>			envio de mail 20 de febrero	<a href="http://www.ou.edu/web/home.html">http://www.ou.edu/web/home.html</a>	
<a href="#">23. University of Oklahoma Health Sciences Center</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.ouhsc.edu/">http://www.ouhsc.edu/</a>	
<a href="#">24. University of Science &amp; Arts of Oklahoma</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.usao.edu/index1.html">http://www.usao.edu/index1.html</a>	
<a href="#">25. University of Tulsa</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.utulsa.edu/">http://www.utulsa.edu/</a>	
<b>Oregon 28</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 24</b>		
<a href="#">1. Art Institute of Portland</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.artinstitutes.edu/portland/">http://www.artinstitutes.edu/portland/</a>	
<a href="#">2. Concordia University-Portland</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.cu-portland.edu/">http://www.cu-portland.edu/</a>	
<a href="#">3. Eastern Oregon University</a>		SI	año 2007-2010	<a href="http://www.eou.edu/">http://www.eou.edu/</a>	<a href="http://www.eou.edu/ir/documents/EOUStrategicGoals2007.pdf">http://www.eou.edu/ir/documents/EOUStrategicGoals2007.pdf</a>
<a href="#">4. Eugene Bible College</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.ebc.edu/">http://www.ebc.edu/</a>	
<a href="#">5. George Fox University</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.georgefox.edu/">http://www.georgefox.edu/</a>	
<a href="#">6. Gutenberg College</a>			envio de mail 21 de febrero	<a href="http://www.mckenziestudycenter.org/">http://www.mckenziestudycenter.org/</a>	
<a href="#">7. Lewis &amp; Clark College</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.lclark.edu/">http://www.lclark.edu/</a>	
<a href="#">8. Linfield College</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.linfield.edu/">http://www.linfield.edu/</a>	
<a href="#">9. Marylhurst University</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.marylhurst.edu/">http://www.marylhurst.edu/</a>	
<a href="#">10. Mount Angel Seminary</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.mtangel.edu/">http://www.mtangel.edu/</a>	
<a href="#">11. Multnomah Bible College &amp; Seminary</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.multnomah.edu/">http://www.multnomah.edu/</a>	
<a href="#">12. Northwest Christian College</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.nwcc.edu/">http://www.nwcc.edu/</a>	

<a href="#">13. Oregon Graduate Institute of Science &amp; Technology</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.ogi.edu/">http://www.ogi.edu/</a>	
<a href="#">14. Oregon Health Sciences University</a>	SI		vision 2020	<a href="http://www.ohsu.edu/xd/">http://www.ohsu.edu/xd/</a>	<a href="http://www.ohsu.edu/xd/about/vision/vision2020.cfm">http://www.ohsu.edu/xd/about/vision/vision2020.cfm</a>
<a href="#">15. Oregon Institute of Technology</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.oit.edu/">http://www.oit.edu/</a>	
<a href="#">16. Oregon State University</a>	SI		año 2007	<a href="http://oregonstate.edu/">http://oregonstate.edu/</a>	<a href="http://oregonstate.edu/leadership/strategicplan/">http://oregonstate.edu/leadership/strategicplan/</a>
<a href="#">17. Pacific Northwest College of Art</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.pnca.edu/">http://www.pnca.edu/</a>	
<a href="#">18. Pacific University</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.pacificu.edu/">http://www.pacificu.edu/</a>	
<a href="#">19. Portland State University</a>		La UNI envio material	???	<a href="http://www.pdx.edu/">http://www.pdx.edu/</a>	
<a href="#">20. Reed College</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.reed.edu/">http://www.reed.edu/</a>	
<a href="#">21. Southern Oregon University</a>	SI		año 2007-2008	<a href="http://www.sou.edu/">http://www.sou.edu/</a>	<a href="http://www.sou.edu/president/spplanningprocess.html">http://www.sou.edu/president/spplanningprocess.html</a>
<a href="#">22. University of Oregon</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.uoregon.edu/">http://www.uoregon.edu/</a>	
<a href="#">23. University of Portland</a>			no abre la web	<a href="http://www.uofport.edu">www.uofport.edu</a>	
<a href="#">24. Warner Pacific College</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.warnerpacific.edu/">http://www.warnerpacific.edu/</a>	
<a href="#">25. Western Baptist College</a>			no abre la web	<a href="http://www.wbc.edu">www.wbc.edu</a>	
<a href="#">26. Western Oregon University</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.wou.edu/">http://www.wou.edu/</a>	
<a href="#">27. Western States Chiropractic College</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.wschiro.edu/">http://www.wschiro.edu/</a>	
<a href="#">28. Willamette University</a>			envio de mail 22 de febrero	<a href="http://www.willamette.edu/">http://www.willamette.edu/</a>	
<b>Pennsylvania 101</b>	<b>Con Plan 24</b>		<b>Sin respuesta 87</b>		
<a href="#">1. Albright College</a>			envio de mail 25 de febrero	<a href="http://www.albright.edu/index.php">http://www.albright.edu/index.php</a>	
<a href="#">2. Allegheny College</a>			no abre la web	<a href="http://www.alleg.edu">www.alleg.edu</a>	
<a href="#">3. Alvernia College</a>			envio de mail 25 de febrero	<a href="http://www.alvernia.edu/">http://www.alvernia.edu/</a>	
<a href="#">4. American College</a>			no abre la web	<a href="http://www.amercoll.edu">www.amercoll.edu</a>	
<a href="#">5. Arcadia University</a>			envio de mail 25 de febrero	<a href="http://www.arcadia.edu/">http://www.arcadia.edu/</a>	
<a href="#">6. Baptist Bible College</a>			envio de mail 25 de febrero	<a href="http://www.bbc.edu/">http://www.bbc.edu/</a>	
<a href="#">7. Bloomsburg University of Pennsylvania</a>			envio de mail 25 de febrero	<a href="http://www.bloomu.edu/">http://www.bloomu.edu/</a>	
<a href="#">8. Bryn Athyn College of the New Church</a>			no abre la web	<a href="http://www.newchurch.edu/college">www.newchurch.edu/college</a>	
<a href="#">9. Bryn Mawr College</a>			envio de mail 25 de febrero	<a href="http://www.brynmawr.edu/">http://www.brynmawr.edu/</a>	
<a href="#">10. Bucknell University</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.bucknell.edu/">http://www.bucknell.edu/</a>	<a href="http://www.bucknell.edu/Documents/President/StrategicPlan_Text.pdf">http://www.bucknell.edu/Documents/President/StrategicPlan_Text.pdf</a>
<a href="#">11. Cabrini College</a>	SI		año 2007-2012	<a href="http://www.cabrini.edu/">http://www.cabrini.edu/</a>	<a href="http://www.cabrini.edu/assets/cabrini/StrategicAgenda/Strategic-Agenda.pdf">http://www.cabrini.edu/assets/cabrini/StrategicAgenda/Strategic-Agenda.pdf</a>
<a href="#">12. California University of Pennsylvania</a>	SI		año 2005	<a href="http://www.cup.edu/index.jsp">http://www.cup.edu/index.jsp</a>	<a href="http://www.cup.edu/aboutus/index.jsp?pagelid=1580830010421122045256789">http://www.cup.edu/aboutus/index.jsp?pagelid=1580830010421122045256789</a>
<a href="#">13. Carlow College</a>			envio de mail 26 de febrero	<a href="http://www.carlow.edu/">http://www.carlow.edu/</a>	
<a href="#">14. Carnegie Mellon University</a>			envio de mail 26 de febrero	<a href="http://www.cmu.edu/index.shtml">http://www.cmu.edu/index.shtml</a>	
<a href="#">15. Cedar Crest College</a>			envio de mail 26 de febrero	<a href="http://www.cedarcrest.edu/Redesign/homepage5/index.htm">http://www.cedarcrest.edu/Redesign/homepage5/index.htm</a>	
<a href="#">16. Chatham College</a>			envio de mail 26 de febrero	<a href="http://www.chatham.edu/">http://www.chatham.edu/</a>	
<a href="#">17. Chestnut Hill College</a>			envio de mail 26 de febrero	<a href="http://www.chc.edu/">http://www.chc.edu/</a>	
<a href="#">18. Cheyney University</a>	SI		año 2004	<a href="http://www.cheyney.edu/">http://www.cheyney.edu/</a>	<a href="http://www.cheyney.edu/documents/pdf/university%20strategic%20plan.pdf?p=519">http://www.cheyney.edu/documents/pdf/university%20strategic%20plan.pdf?p=519</a>
<a href="#">19. Clarion University of Pennsylvania</a>	SI		año 2006-2011	<a href="http://www.clarion.edu/">http://www.clarion.edu/</a>	<a href="http://www.clarion.edu/admin/pres/pdfs/Strategic%20Plan%2072res.pdf">http://www.clarion.edu/admin/pres/pdfs/Strategic%20Plan%2072res.pdf</a>
<a href="#">20. College Misericordia</a>			no abre la web	<a href="http://www.miseri.edu">www.miseri.edu</a>	
<a href="#">21. Curtis Institute of Music</a>			envio de mail 27 de febrero	<a href="http://www.curtis.edu/html/10000.shtml">http://www.curtis.edu/html/10000.shtml</a>	

<a href="#">22. Delaware Valley College</a>			no abre la web	<a href="http://www.devalcol.edu">www.devalcol.edu</a>	
<a href="#">23. DeSales University</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://www.desales.edu/">http://www.desales.edu/</a>	
<a href="#">24. Dickinson College</a>		SI	año 2006-2010	<a href="http://www.dickinson.edu/">http://www.dickinson.edu/</a>	<a href="http://www.dickinson.edu/plan/plan11.htm">http://www.dickinson.edu/plan/plan11.htm</a>
<a href="#">25. Drexel University</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://www.drexel.edu/">http://www.drexel.edu/</a>	
<a href="#">26. Duquesne University</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://www.duq.edu/">http://www.duq.edu/</a>	
<a href="#">27. East Stroudsburg University of Pennsylvania</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://www4.esu.edu/">http://www4.esu.edu/</a>	
<a href="#">28. Eastern College</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://www.eastern.edu/">http://www.eastern.edu/</a>	
<a href="#">29. Edinboro University of Pennsylvania</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://cms.edinboro.edu/">http://cms.edinboro.edu/</a>	
<a href="#">30. Elizabethtown College</a>			envío de mail 27 de febrero	<a href="http://www.etown.edu/">http://www.etown.edu/</a>	
<a href="#">31. Franklin &amp; Marshall College</a>		SI	año 2004	<a href="http://www.fandm.edu/index.xml">http://www.fandm.edu/index.xml</a>	<a href="http://server1.fandm.edu/president/strategicplan/PDF/Strategic_plan_final.pdf">http://server1.fandm.edu/president/strategicplan/PDF/Strategic_plan_final.pdf</a>
<a href="#">32. Gannon University</a>			envío de mail 28 de febrero	<a href="http://www.gannon.edu/">http://www.gannon.edu/</a>	
<a href="#">33. Geneva College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.geneva.edu/page/index.html">http://www.geneva.edu/page/index.html</a>	
<a href="#">34. Gettysburg College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.gettysburg.edu/">http://www.gettysburg.edu/</a>	
<a href="#">35. Gratz College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.gratz.edu/default.aspx">http://www.gratz.edu/default.aspx</a>	
<a href="#">36. Grove City College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.gcc.edu/">http://www.gcc.edu/</a>	
<a href="#">37. Gwynedd Mercy College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.gmc.edu/">http://www.gmc.edu/</a>	
<a href="#">38. Haverford College in Pennsylvania</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.haverford.edu/">http://www.haverford.edu/</a>	
<a href="#">39. Holy Family University</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.holyfamily.edu/">http://www.holyfamily.edu/</a>	
<a href="#">40. Immaculata College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.immaculata.edu">www.immaculata.edu</a>	
<a href="#">41. Indiana University of Pennsylvania</a>		SI	año 2007-2012	<a href="http://www.iup.edu/">http://www.iup.edu/</a>	<a href="http://www.iup.edu/strategicplan/default.aspx">http://www.iup.edu/strategicplan/default.aspx</a>
<a href="#">42. Juniata College</a>		SI	año 2008	<a href="http://www.juniata.edu/">http://www.juniata.edu/</a>	<a href="http://www.juniata.edu/president/draft_plan.html">http://www.juniata.edu/president/draft_plan.html</a>
<a href="#">43. Keystone College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.keystone.edu/">http://www.keystone.edu/</a>	
<a href="#">44. Kings College</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.kings.edu/">http://www.kings.edu/</a>	
<a href="#">45. Kutztown University of Pennsylvania</a>			envío de mail 3 de marzo	<a href="http://www.kutztown.edu/">http://www.kutztown.edu/</a>	
<a href="#">46. La Roche College</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.laroche.edu/">http://www.laroche.edu/</a>	
<a href="#">47. Lafayette College</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.lafayette.edu/">http://www.lafayette.edu/</a>	
<a href="#">48. Lancaster Bible College</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.lbc.edu/">http://www.lbc.edu/</a>	
<a href="#">49. LaSalle University</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.lasalle.edu/">http://www.lasalle.edu/</a>	
<a href="#">50. Lebanon Valley College</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.lvc.edu/index.aspx?bhcp=1">http://www.lvc.edu/index.aspx?bhcp=1</a>	
<a href="#">51. Lehigh University</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www3.lehigh.edu/default.asp">http://www3.lehigh.edu/default.asp</a>	
<a href="#">52. Lincoln University</a>		SI	año 2007-2011	<a href="http://www.lincoln.edu/">http://www.lincoln.edu/</a>	<a href="http://www.lincoln.edu/president/stratplan07-11.pdf">http://www.lincoln.edu/president/stratplan07-11.pdf</a>
<a href="#">53. Lock Haven University of Pennsylvania</a>		SI	año 2005-2006	<a href="http://www.lhup.edu/">http://www.lhup.edu/</a>	<a href="http://www.lhup.edu/presidential_portfolio/strategic%20plan/2006/statements/StrategicPlan/">http://www.lhup.edu/presidential_portfolio/strategic%20plan/2006/statements/StrategicPlan/</a>
<a href="#">54. Lycoming College</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.lycoming.edu/home/">http://www.lycoming.edu/home/</a>	
<a href="#">55. Mansfield University of Pennsylvania</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.mansfield.edu/home/">http://www.mansfield.edu/home/</a>	
<a href="#">56. Marywood University</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.marywood.edu/">http://www.marywood.edu/</a>	
<a href="#">57. Mercyhurst College</a>			envío de mail 4 de marzo	<a href="http://www.mercyhurst.edu/">http://www.mercyhurst.edu/</a>	
<a href="#">58. Messiah College</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.messiah.edu/">http://www.messiah.edu/</a>	
<a href="#">59. Millersville University of Pennsylvania</a>		SI	año 2006-2007	<a href="http://www.millersville.edu/">http://www.millersville.edu/</a>	<a href="http://www.millersville.edu/~provost/Academic_Affairs_SP_2006_07.pdf">http://www.millersville.edu/~provost/Academic_Affairs_SP_2006_07.pdf</a>
<a href="#">60. Moore College of Art &amp; Design</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.moore.edu/">http://www.moore.edu/</a>	
<a href="#">61. Moravian College</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.moravian.edu/">http://www.moravian.edu/</a>	
<a href="#">62. Mount Aloysius College</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.mtaloy.edu/">http://www.mtaloy.edu/</a>	
<a href="#">63. Muhlenberg College</a>	Respondió la UNI	SI	año 2004	<a href="http://www.muhlb.org/">http://www.muhlb.org/</a>	<a href="http://shrek.muhlenberg.edu/PresPnvReports/initiatives/prntableplan.pdf">http://shrek.muhlenberg.edu/PresPnvReports/initiatives/prntableplan.pdf</a>
<a href="#">64. Neumann College</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.neumann.edu/">http://www.neumann.edu/</a>	
<a href="#">65. Peirce College</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.peirce.edu/">http://www.peirce.edu/</a>	



<a href="#">66. Pennsylvania College of Optometry</a>			envío de mail 5 de marzo	<a href="http://www.pco.edu/">http://www.pco.edu/</a>	
<a href="#">67. Pennsylvania State University System</a>	Respondió la UNI	SI	año 2008-2009	<a href="http://www.psu.edu">www.psu.edu</a>	<a href="http://www.psu.edu/president/pia/strategic_planning/strategic_planning_brochure/full_repor">http://www.psu.edu/president/pia/strategic_planning/strategic_planning_brochure/full_repor</a>
<a href="#">Abington</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.abington.psu.edu/psasite.php">http://www.abington.psu.edu/psasite.php</a>	
<a href="#">Altoona</a>		SI	año 2005-2008	<a href="http://www.aa.psu.edu/">http://www.aa.psu.edu/</a>	<a href="http://www.aa.psu.edu/opa/docs/final_plan_1_31_05.pdf">http://www.aa.psu.edu/opa/docs/final_plan_1_31_05.pdf</a>
<a href="#">Beaver</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.br.psu.edu/">http://www.br.psu.edu/</a>	
<a href="#">Behrend College, Erie</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.pserie.psu.edu/">http://www.pserie.psu.edu/</a>	
<a href="#">Berks</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.bk.psu.edu/">http://www.bk.psu.edu/</a>	
<a href="#">College of Medicine</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.hmc.psu.edu/">http://www.hmc.psu.edu/</a>	
<a href="#">Commonwealth College</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.cwc.psu.edu">www.cwc.psu.edu</a>	
<a href="#">Delaware County</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.brandywine.psu.edu/">http://www.brandywine.psu.edu/</a>	
<a href="#">Dickinson School of Law</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.dsl.psu.edu/">http://www.dsl.psu.edu/</a>	
<a href="#">DuBois</a>			envío de mail 6 de marzo	<a href="http://www.ds.psu.edu/">http://www.ds.psu.edu/</a>	
<a href="#">Fayette</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.fe.psu.edu/">http://www.fe.psu.edu/</a>	
<a href="#">Great Valley</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.gv.psu.edu/">http://www.gv.psu.edu/</a>	
<a href="#">Harrisburg</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.hbg.psu.edu/">http://www.hbg.psu.edu/</a>	
<a href="#">Hazleton</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.hn.psu.edu/">http://www.hn.psu.edu/</a>	
<a href="#">Lehigh Valley</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.lv.psu.edu/">http://www.lv.psu.edu/</a>	
<a href="#">McKeesport</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.ga.psu.edu/">http://www.ga.psu.edu/</a>	
<a href="#">New Kensington</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.nk.psu.edu/">http://www.nk.psu.edu/</a>	
<a href="#">Mont Alto</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.ma.psu.edu/">http://www.ma.psu.edu/</a>	
<a href="#">Pennsylvania College of Technology</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.pct.edu/">http://www.pct.edu/</a>	
<a href="#">Schuylkill</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.sl.psu.edu/">http://www.sl.psu.edu/</a>	
<a href="#">Shenango</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.shenango.psu.edu/">http://www.shenango.psu.edu/</a>	
<a href="#">University Park (main campus)</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.psu.edu/">http://www.psu.edu/</a>	
<a href="#">Wilkes-Barre</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.wb.psu.edu/">http://www.wb.psu.edu/</a>	
<a href="#">Worthington Scranton</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.sn.psu.edu/">http://www.sn.psu.edu/</a>	
<a href="#">York</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.yk.psu.edu/">http://www.yk.psu.edu/</a>	
<a href="#">68. Philadelphia Biblical University</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.pbu.edu/">http://www.pbu.edu/</a>	
<a href="#">69. Philadelphia College of Pharmacy &amp; Science</a>			<b>no abre la web</b>		
<a href="#">70. Philadelphia University</a>	SI		año 2008	<a href="http://www.philau.edu/">http://www.philau.edu/</a>	<a href="http://www.philau.edu/strategicplanning/updates.htm">http://www.philau.edu/strategicplanning/updates.htm</a>
<a href="#">71. Point Park Morris College</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.ppc.edu">www.ppc.edu</a>	
<a href="#">72. Robert Morris College</a>	SI		vision 2012	<a href="http://www.robert-morris.edu/default.aspx">http://www.robert-morris.edu/default.aspx</a>	<a href="http://success.rmu.edu/plan/index.html">http://success.rmu.edu/plan/index.html</a>
<a href="#">73. Rosemont College</a>	Pedi documento UNI	SI	año 2008	<a href="http://www.rosemont.edu/">http://www.rosemont.edu/</a>	<a href="http://www.rosemont.edu/plan/">http://www.rosemont.edu/plan/</a>
<a href="#">74. Saint Francis College</a>			envío de mail 7 de marzo	<a href="http://www.sfcpa.edu/">http://www.sfcpa.edu/</a>	
<a href="#">75. Saint Joseph's University</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.sju.edu/">http://www.sju.edu/</a>	
<a href="#">76. Saint Vincent College</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.stvincent.edu/">http://www.stvincent.edu/</a>	
<a href="#">77. Seton Hill College</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.setonhill.edu/">http://www.setonhill.edu/</a>	
<a href="#">78. Shippensburg University of Pennsylvania</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.ship.edu/">http://www.ship.edu/</a>	<a href="http://www.ship.edu/stratplan/open/Vision0305.pdf">http://www.ship.edu/stratplan/open/Vision0305.pdf</a>
<a href="#">79. Slippery Rock University of Pennsylvania</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.sru.edu/">http://www.sru.edu/</a>	
<a href="#">80. Susquehanna University</a>	SI		año 2003-2008	<a href="http://www.susqu.edu/">http://www.susqu.edu/</a>	<a href="http://www.susqu.edu/president/strategic/strategicplan.pdf">http://www.susqu.edu/president/strategic/strategicplan.pdf</a>
<a href="#">81. Swarthmore College</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.swarthmore.edu/">http://www.swarthmore.edu/</a>	
<a href="#">82. Temple University</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.temple.edu/">http://www.temple.edu/</a>	
<a href="#">83. Thiel College</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.thiel.edu/">http://www.thiel.edu/</a>	
<a href="#">84. Thomas Jefferson University</a>			envío de mail 10 de marzo	<a href="http://www.jefferson.edu/main/">http://www.jefferson.edu/main/</a>	
<a href="#">85. University of Pennsylvania</a>	Respondio la UNI	SI	año 2002-2003	<a href="http://www.upenn.edu/">http://www.upenn.edu/</a>	<a href="http://www.upenn.edu/president/plan.html">http://www.upenn.edu/president/plan.html</a>
<a href="#">86. University of Pittsburgh</a>		SI	año 2007-2018	<a href="http://www.pitt.edu/">http://www.pitt.edu/</a>	<a href="http://www.provost.pitt.edu/documents/Facilities_Plan.pdf">http://www.provost.pitt.edu/documents/Facilities_Plan.pdf</a>
<a href="#">Bradford</a>		SI	año 2004-2009	<a href="http://www.upb.pitt.edu/">http://www.upb.pitt.edu/</a>	<a href="http://www.upb.pitt.edu/uploadedFiles/About/Presidents-Welcome/Pitt-Bradford_Vision/Stra">http://www.upb.pitt.edu/uploadedFiles/About/Presidents-Welcome/Pitt-Bradford_Vision/Stra</a>

<a href="#">Greensburg</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.upg.pitt.edu/">http://www.upg.pitt.edu/</a>	
<a href="#">Johnstown</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.upj.pitt.edu/">http://www.upj.pitt.edu/</a>	
<a href="#">87. University of Scranton</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://matrix.scranton.edu/">http://matrix.scranton.edu/</a>	
<a href="#">88. University of the Arts</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.uarts.edu/">http://www.uarts.edu/</a>	
<a href="#">89. University of the Sciences in Philadelphia</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.usp.edu/">http://www.usp.edu/</a>	
<a href="#">90. Ursinus College</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.ursinus.edu/">http://www.ursinus.edu/</a>	
<a href="#">91. Valley Forge Christian College</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.vfcc.edu/">http://www.vfcc.edu/</a>	
<a href="#">92. Villanova University</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.villanova.edu/homepage/index.htm">http://www.villanova.edu/homepage/index.htm</a>	
<a href="#">93. Washington and Jefferson College</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.washjeff.edu/">http://www.washjeff.edu/</a>	
<a href="#">94. Waynesburg College</a>			envio de mail 11 de marzo	<a href="http://www.waynesburg.edu/">http://www.waynesburg.edu/</a>	
<a href="#">95. West Chester University of Pennsylvania</a>	SI		año 2007	<a href="http://www.wcupa.edu/">http://www.wcupa.edu/</a>	<a href="http://www.wcupa.edu/sp/pdf/plan%20for%20excellence.pdf">http://www.wcupa.edu/sp/pdf/plan%20for%20excellence.pdf</a>
<a href="#">96. Westminster College</a>			envio de mail 12 de marzo	<a href="http://www.westminster.edu/">http://www.westminster.edu/</a>	
<a href="#">97. Westminster Theological Seminary</a>			envio de mail 12 de marzo	<a href="http://www.wts.edu/">http://www.wts.edu/</a>	
<a href="#">98. Widener University</a>			envio de mail 12 de marzo	<a href="http://www.widener.edu/">http://www.widener.edu/</a>	
<a href="#">99. Wilkes University</a>			envio de mail 12 de marzo	<a href="http://www.wilkes.edu/pages/1.asp">http://www.wilkes.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">100. Wilson College</a>			envio de mail 12 de marzo	<a href="http://www.wilson.edu/wilson/asp/home.asp">http://www.wilson.edu/wilson/asp/home.asp</a>	
<a href="#">101. York College of Pennsylvania</a>			envio de mail 12 de marzo	<a href="http://www.ycp.edu/">http://www.ycp.edu/</a>	
<b>Rhode Island 11</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta 9</b>		
<a href="#">1. Brown University</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.brown.edu/">http://www.brown.edu/</a>	
<a href="#">2. Bryant College</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.bryant.edu/Bryant/">http://www.bryant.edu/Bryant/</a>	
<a href="#">3. Johnson &amp; Wales University</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.jwu.edu/">http://www.jwu.edu/</a>	
<a href="#">4. Naval War College</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.nwc.navy.mil/">http://www.nwc.navy.mil/</a>	
<a href="#">5. New England Institute of Technology</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.neit.edu/">http://www.neit.edu/</a>	
<a href="#">6. Providence College</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.providence.edu/">http://www.providence.edu/</a>	
<a href="#">7. Rhode Island College</a>	SI		año 2010	<a href="http://www.ric.edu/">http://www.ric.edu/</a>	<a href="http://www.ric.edu/plan2010/pdf/Plan2010.pdf">http://www.ric.edu/plan2010/pdf/Plan2010.pdf</a>
<a href="#">8. Rhode Island School of Design</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.risd.edu/">http://www.risd.edu/</a>	
<a href="#">9. Roger Williams University</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.rwu.edu/">http://www.rwu.edu/</a>	
<a href="#">10. Salve Regina University</a>			envio de mail 13 de marzo	<a href="http://www.salve.edu/">http://www.salve.edu/</a>	
<a href="#">11. University of Rhode Island</a>	SI		2006-2009	<a href="http://www.uri.edu/">http://www.uri.edu/</a>	<a href="http://www.uri.edu/pspd/">http://www.uri.edu/pspd/</a>
<b>South Carolina 32</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 28</b>		
<a href="#">1. Allen University</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.allenuniversity.edu/">http://www.allenuniversity.edu/</a>	
<a href="#">2. Anderson College</a>			no abre la web	<a href="http://www.anderson-college.edu">www.anderson-college.edu</a>	
<a href="#">3. Benedict College</a>	SI		año 2001	<a href="http://www.benedict.edu/">http://www.benedict.edu/</a>	<a href="http://www.benedict.edu/divisions/inseff/research/pdf_files/bc-strategic_directions-2001-mis">http://www.benedict.edu/divisions/inseff/research/pdf_files/bc-strategic_directions-2001-mis</a>
<a href="#">4. Bob Jones University</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.bju.edu/">http://www.bju.edu/</a>	
<a href="#">5. Charleston Southern University</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.csuniv.edu/">http://www.csuniv.edu/</a>	
<a href="#">6. The Citadel</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.citadel.edu/">http://www.citadel.edu/</a>	
<a href="#">7. Claflin University</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.claflin.edu/">http://www.claflin.edu/</a>	
<a href="#">8. Clemson University</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.clemson.edu/">http://www.clemson.edu/</a>	

<a href="#">9. Coastal Carolina University</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.coastal.edu/">http://www.coastal.edu/</a>	
<a href="#">10. Coker College</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.coker.edu/">http://www.coker.edu/</a>	
<a href="#">11. College of Charleston</a>			envio de mail 14 de marzo	<a href="http://www.cofc.edu/">http://www.cofc.edu/</a>	
<a href="#">12. Columbia College</a>			no abre la web	<a href="http://www.columbiacollegesc.edu/">http://www.columbiacollegesc.edu/</a>	
<a href="#">13. Columbia International University</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www.ciu.edu/">http://www.ciu.edu/</a>	
<a href="#">14. Converse College</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www.converse.edu/">http://www.converse.edu/</a>	
<a href="#">15. Erskine College</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www.erskine.edu/">http://www.erskine.edu/</a>	
<a href="#">16. Francis Marion University</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www.fmarion.edu/">http://www.fmarion.edu/</a>	
<a href="#">17. Furman University</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www.furman.edu/">http://www.furman.edu/</a>	
<a href="#">18. Johnson &amp; Wales University-Charleston</a>	SI		año 2011	<a href="http://www.jwu.edu/charles/">http://www.jwu.edu/charles/</a>	<a href="http://www.jwu.edu/focus2011/experience.htm">http://www.jwu.edu/focus2011/experience.htm</a>
<a href="#">19. Lander University</a>	SI		año 2006-2007	<a href="http://www.lander.edu/">http://www.lander.edu/</a>	<a href="http://www.lander.edu/administration/president/2007_Annual_Accountability_Report.pdf">http://www.lander.edu/administration/president/2007_Annual_Accountability_Report.pdf</a>
<a href="#">20. Limestone College</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www.limestone.edu/">http://www.limestone.edu/</a>	
<a href="#">21. Medical University of South Carolina</a>	SI		año 2007	<a href="http://www.musc.edu/">http://www.musc.edu/</a>	<a href="http://academicdepartments.musc.edu/strategicplanning/planning_keystones/index.htm">http://academicdepartments.musc.edu/strategicplanning/planning_keystones/index.htm</a>
<a href="#">22. Morris College</a>			envio de mail 17 de marzo	<a href="http://www2.morris.edu/index.asp">http://www2.morris.edu/index.asp</a>	
<a href="#">23. Newberry College</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.newberry.edu/">http://www.newberry.edu/</a>	
<a href="#">24. North Greenville College</a>			no abre la web	<a href="http://www.ngc.edu">www.ngc.edu</a>	
<a href="#">25. Presbyterian College</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.presby.edu/">http://www.presby.edu/</a>	
<a href="#">26. Sherman College of Straight Chiropractic</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.sherman.edu/edu/index.html">http://www.sherman.edu/edu/index.html</a>	
<a href="#">27. South Carolina State University</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.scsu.edu/">http://www.scsu.edu/</a>	
<a href="#">28. Southern Wesleyan University</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.swu.edu/">http://www.swu.edu/</a>	
29. University of South Carolina System					
<a href="#">Aiken</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.usca.edu/">http://www.usca.edu/</a>	
<a href="#">Beaufort</a>			envio de mail 18 de marzo	<a href="http://www.uscb.edu/">http://www.uscb.edu/</a>	
<a href="#">Columbia</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.sc.edu/">http://www.sc.edu/</a>	
<a href="#">Lancaster</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://usclanlaster.sc.edu/">http://usclanlaster.sc.edu/</a>	
<a href="#">Spartanburg</a>			no abre la web	<a href="http://www.uscs.edu">www.uscs.edu</a>	
<a href="#">Sumter</a>			no abre la web	<a href="http://www.uscsu.edu">www.uscsu.edu</a>	
<a href="#">Union</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.sc.edu">www.sc.edu</a>	
<a href="#">30. Voorhees College</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.voorhees.edu/">http://www.voorhees.edu/</a>	
<a href="#">31. Winthrop University</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.winthrop.edu/">http://www.winthrop.edu/</a>	
<a href="#">32. Wofford College</a>			no abre la web	<a href="http://www.wofford.edu">www.wofford.edu</a>	
<b>South Dakota 14</b>	<b>Con Plan 4</b>		<b>Sin respuesta 10</b>		
<a href="#">1. Augustana College</a>	SI		año ???	<a href="http://www.augie.edu">www.augie.edu</a>	
<a href="#">2. Black Hills State University</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.bhsu.edu/">http://www.bhsu.edu/</a>	
<a href="#">3. Dakota State University</a>				<a href="http://www.dsu.edu/">http://www.dsu.edu/</a>	
<a href="#">4. Dakota Wesleyan University</a>	SI		año 2006	<a href="http://www.dwu.edu/">http://www.dwu.edu/</a>	<a href="http://www.dwu.edu/info/stratplan.pdf">http://www.dwu.edu/info/stratplan.pdf</a>
<a href="#">5. Mount Marty College</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.mtmc.edu/">http://www.mtmc.edu/</a>	
<a href="#">6. National American University</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.namtc.edu/">http://www.namtc.edu/</a>	
<a href="#">7. Northern State University</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.northern.edu/index.html">http://www.northern.edu/index.html</a>	
<a href="#">8. Oglala Lakota College</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.olic.edu/">http://www.olic.edu/</a>	
<a href="#">9. Presentation College</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.presentation.edu/">http://www.presentation.edu/</a>	

<a href="#">10. Sinte Gleska University</a>			no abre la web	<a href="http://www.sinte.edu">www.sinte.edu</a>	
<a href="#">11. South Dakota School of Mines &amp; Technology</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.hpccnet.org/sdsmt">http://www.hpccnet.org/sdsmt</a>	
<a href="#">12. South Dakota State University</a>		SI	año 2007	<a href="http://www3.sdstate.edu/">http://www3.sdstate.edu/</a>	<a href="http://www3.sdstate.edu/Administration/PresidentsOffice/StrategicPlanningDocuments/Inde">http://www3.sdstate.edu/Administration/PresidentsOffice/StrategicPlanningDocuments/Inde</a>
<a href="#">13. University of Sioux Falls</a>			envio de mail 19 de marzo	<a href="http://www.usiouxfalls.edu/">http://www.usiouxfalls.edu/</a>	
<a href="#">14. University of South Dakota</a>		SI	año 2007-2011	<a href="http://www.usd.edu/">http://www.usd.edu/</a>	<a href="http://www.usd.edu/president/strategicplanning/detail.cfm">http://www.usd.edu/president/strategicplanning/detail.cfm</a>
<b>Tennessee 45</b>	<b>Con Plan 3</b>		<b>Sin respuesta 42</b>		
<a href="#">1. Aquinas College</a>			no abre la web	<a href="http://www.aquinas-tn.edu">www.aquinas-tn.edu</a>	
<a href="#">2. Austin Peay State University</a>	Respondió la UNI	SI	año 2005-2010	<a href="http://www.apsu.edu/">http://www.apsu.edu/</a>	<a href="http://www.apsu.edu/ire/Strategic_Plan/Strategic%20Plan%202005-2010%20Final%20w%2">http://www.apsu.edu/ire/Strategic_Plan/Strategic%20Plan%202005-2010%20Final%20w%2</a>
<a href="#">3. Baptist Memorial College of Health Sciences</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.bchs.edu/">http://www.bchs.edu/</a>	
<a href="#">4. Belmont University</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.belmont.edu/">http://www.belmont.edu/</a>	
<a href="#">5. Bethel College</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.bethel-college.edu/">http://www.bethel-college.edu/</a>	
<a href="#">6. Bryan College</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.bryan.edu/">http://www.bryan.edu/</a>	
<a href="#">7. Carson-Newman College</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.cn.edu/">http://www.cn.edu/</a>	
<a href="#">8. Christian Brothers University</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www2.cbu.edu/cbu/index.htm">http://www2.cbu.edu/cbu/index.htm</a>	
<a href="#">9. Church of God Theological Seminary</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.cogts.edu/">http://www.cogts.edu/</a>	
<a href="#">10. Crichton College</a>			envio de mail 25 de marzo	<a href="http://www.crichton.edu/">http://www.crichton.edu/</a>	
<a href="#">11. Cumberland University</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.cumberland.edu/">http://www.cumberland.edu/</a>	
<a href="#">12. East Tennessee State University</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.etsu.edu/">http://www.etsu.edu/</a>	
<a href="#">13. Fisk University</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.fisk.edu/">http://www.fisk.edu/</a>	
<a href="#">14. Freed-Hardeman University</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://web.fhu.edu/fhu/index.aspx">http://web.fhu.edu/fhu/index.aspx</a>	
<a href="#">15. Johnson Bible College</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.jbc.edu/college/">http://www.jbc.edu/college/</a>	
<a href="#">16. King College</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.king.edu/">http://www.king.edu/</a>	
<a href="#">17. Knoxville College</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.knoxvillecollege.edu/">http://www.knoxvillecollege.edu/</a>	
<a href="#">18. Lambuth University</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.lambuth.edu/">http://www.lambuth.edu/</a>	
<a href="#">19. Lane College</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.lanecollege.edu/">http://www.lanecollege.edu/</a>	
<a href="#">20. Lee University</a>			envio de mail 26 de marzo	<a href="http://www.leeuniversity.edu/">http://www.leeuniversity.edu/</a>	
<a href="#">21. LeMoyne-Owen College</a>			no abre la web	<a href="http://www.lemovne-owen.edu">www.lemovne-owen.edu</a>	
<a href="#">22. Lincoln Memorial University</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.lmunet.edu/">http://www.lmunet.edu/</a>	
<a href="#">23. Lipscomb University</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.lipscomb.edu/">http://www.lipscomb.edu/</a>	
<a href="#">24. Martin Methodist College</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.martinmethodist.edu/">http://www.martinmethodist.edu/</a>	
<a href="#">25. Maryville College</a>		SI	año 2002	<a href="http://www.maryvillecollege.edu/">http://www.maryvillecollege.edu/</a>	<a href="http://www.maryvillecollege.edu/about/stratplan/timetbl.asp">http://www.maryvillecollege.edu/about/stratplan/timetbl.asp</a>
<a href="#">26. Meharry Medical College</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.mmc.edu/">http://www.mmc.edu/</a>	
<a href="#">27. Memphis College of Art</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.mca.edu/">http://www.mca.edu/</a>	
<a href="#">28. Middle Tennessee State University</a>		Master Plan Academico	año 2007-2017	<a href="http://www.mtsu.edu/index.shtml">http://www.mtsu.edu/index.shtml</a>	<a href="http://www.mtsu.edu/~provost/masterplan/amp.pdf">http://www.mtsu.edu/~provost/masterplan/amp.pdf</a>
<a href="#">29. Milligan College</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.milligan.edu/">http://www.milligan.edu/</a>	
<a href="#">30. Rhodes College</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.rhodes.edu/">http://www.rhodes.edu/</a>	
<a href="#">31. South College</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="http://www.southcollegetn.edu/">http://www.southcollegetn.edu/</a>	

<a href="#">32. Southern Adventist University</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="https://www.southern.edu/">https://www.southern.edu/</a>	
<a href="#">33. Southern College</a>			envio de mail 27 de marzo	<a href="https://www.southern.edu/">https://www.southern.edu/</a>	
<a href="#">34. Southern College of Optometry</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.sco.edu/">http://www.sco.edu/</a>	
<a href="#">35. Tennessee State University</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.tnstate.edu/">http://www.tnstate.edu/</a>	
<a href="#">36. Tennessee Technological University</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.tntech.edu/">http://www.tntech.edu/</a>	
<a href="#">37. Tennessee Temple University</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.tntemple.edu/templates/System/default.asp?id=31498">http://www.tntemple.edu/templates/System/default.asp?id=31498</a>	
<a href="#">38. Tennessee Wesleyan College</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.twcnet.edu/">http://www.twcnet.edu/</a>	
<a href="#">39. Trevecca Nazarene University</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.trevecca.edu/">http://www.trevecca.edu/</a>	
<a href="#">40. Tusculum College</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.tusculum.edu/">http://www.tusculum.edu/</a>	
<a href="#">41. Union University</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.uu.edu/">http://www.uu.edu/</a>	
<a href="#">42. University of Memphis</a>			envio de mail 28 de marzo		
43. University of Tennessee System					
<a href="#">Chattanooga</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.utc.edu/">http://www.utc.edu/</a>	
<a href="#">Knoxville</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.utk.edu/">http://www.utk.edu/</a>	
<a href="#">Martin</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.utm.edu/">http://www.utm.edu/</a>	
<a href="#">Memphis</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.utmem.edu/">http://www.utmem.edu/</a>	
<a href="#">44. University of the South</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.sewanee.edu/">http://www.sewanee.edu/</a>	
<a href="#">45. Vanderbilt University</a>			envio de mail 28 de marzo	<a href="http://www.vanderbilt.edu/">http://www.vanderbilt.edu/</a>	
<b>Texas 71</b>	<b>Con Plan 24</b>		<b>Sin respuesta 47</b>		
<a href="#">1. Abilene Christian University</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.acu.edu/">http://www.acu.edu/</a>	
<a href="#">2. Ambassador University (closed spring 1997)</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.ambassador.edu/">http://www.ambassador.edu/</a>	
<a href="#">3. Amberton University</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.amberton.edu/">http://www.amberton.edu/</a>	
<a href="#">4. Angelo State University</a>	SI		año 2007-2010	<a href="http://www.angelo.edu/">http://www.angelo.edu/</a>	<a href="http://www.angelo.edu/services/technology/documents/ASU_IR_Strat_Plan_2007.pdf">http://www.angelo.edu/services/technology/documents/ASU_IR_Strat_Plan_2007.pdf</a>
<a href="#">5. Arlington Baptist College</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.abconline.edu/">http://www.abconline.edu/</a>	
<a href="#">6. Art Institute of Dallas</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.artinstitutes.edu/dallas/">http://www.artinstitutes.edu/dallas/</a>	
<a href="#">7. Austin College</a>	SI		año 2005-2010	<a href="http://www.austincollege.edu/">http://www.austincollege.edu/</a>	<a href="http://www.austincollege.edu/Attachments/Strategic%20Plan%20Brief.pdf">http://www.austincollege.edu/Attachments/Strategic%20Plan%20Brief.pdf</a>
<a href="#">8. Austin Graduate School of Theology</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.austingrad.edu/">http://www.austingrad.edu/</a>	
<a href="#">9. Austin Presbyterian Theological Seminary</a>			envio de mail 31 de marzo	<a href="http://www.austinseminary.edu/">http://www.austinseminary.edu/</a>	
<a href="#">10. Baylor College of Medicine</a>	SI		año 2004-2008	<a href="http://www.bcm.edu/">http://www.bcm.edu/</a>	<a href="http://www.bcm.edu/pdf/strategicplan-rev0906.pdf">http://www.bcm.edu/pdf/strategicplan-rev0906.pdf</a>
<a href="#">11. Baylor University</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.baylor.edu/">http://www.baylor.edu/</a>	
<a href="#">12. College of Saint Thomas More</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.cstm.edu/">http://www.cstm.edu/</a>	
<a href="#">13. Concordia University-Austin</a>	SI		año 2006-2007	<a href="http://www.concordia.edu">www.concordia.edu</a>	<a href="http://www.concordia.edu/toplevel/CUA_StrategicPlan.pdf">http://www.concordia.edu/toplevel/CUA_StrategicPlan.pdf</a>
<a href="#">14. Criswell College</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.criswell.edu/">http://www.criswell.edu/</a>	
<a href="#">15. Dallas Baptist University</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.dbu.edu/">http://www.dbu.edu/</a>	
<a href="#">16. Dallas Christian College</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.dallas.edu/">http://www.dallas.edu/</a>	
<a href="#">17. Dallas Theological Seminary</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.dts.edu/">http://www.dts.edu/</a>	

<a href="#">18. DeVry University-Dallas</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.dal.devry.edu/">http://www.dal.devry.edu/</a>	
<a href="#">19. East Texas Baptist University</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.etbu.edu/default.htm">http://www.etbu.edu/default.htm</a>	
<a href="#">20. Episcopal Theological Seminary of the Southwest</a>			envio de mail 1 de abril	<a href="http://www.etss.edu/index.shtml">http://www.etss.edu/index.shtml</a>	
<a href="#">21. Hardin-Simmons University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.hsutx.edu/main.php">http://www.hsutx.edu/main.php</a>	
<a href="#">22. Houston Baptist University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.hbu.edu/hbu/Default.asp">http://www.hbu.edu/hbu/Default.asp</a>	
<a href="#">23. Howard Payne University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.hputx.edu/s/668/index.aspx">http://www.hputx.edu/s/668/index.aspx</a>	
<a href="#">24. Huston-Tillotson College</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.htc.edu/">http://www.htc.edu/</a>	
<a href="#">25. ICI University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.globaluniversity.edu/">http://www.globaluniversity.edu/</a>	
<a href="#">26. Jarvis Christian College</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.jarvis.edu/">http://www.jarvis.edu/</a>	
<a href="#">27. Lamar University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.lamar.edu/">http://www.lamar.edu/</a>	
<a href="#">28. LeTourneau University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.letu.edu/">http://www.letu.edu/</a>	
<a href="#">29. Lubbock Christian University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.lcu.edu/lcu/">http://www.lcu.edu/lcu/</a>	
<a href="#">30. McMurry University</a>			envio de mail 3 de abril	<a href="http://www.mcm.edu/newsite/web/">http://www.mcm.edu/newsite/web/</a>	
<a href="#">31. Midwestern State University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.mwsu.edu/">http://www.mwsu.edu/</a>	
<a href="#">32. Northwood University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.northwood.edu/">http://www.northwood.edu/</a>	
<a href="#">33. Our Lady of the Lake University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.ollusa.edu/s/346/start.aspx">http://www.ollusa.edu/s/346/start.aspx</a>	
<a href="#">34. Parker College of Chiropractic</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.parkercc.edu/">http://www.parkercc.edu/</a>	
<a href="#">35. Paul Quinn College</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.pqc.edu/">http://www.pqc.edu/</a>	
<a href="#">36. Rice University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.riceinfo.rice.edu/">http://www.riceinfo.rice.edu/</a>	
<a href="#">37. St. Edward's University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.stedwards.edu/">http://www.stedwards.edu/</a>	
<a href="#">38. Saint Mary's University of San Antonio</a>	SI		vision 2012	<a href="http://www.stmarytx.edu/">http://www.stmarytx.edu/</a>	<a href="http://www.stmarytx.edu/vision2012/pdf/Vision_Statement_2012_Summary.pdf">http://www.stmarytx.edu/vision2012/pdf/Vision_Statement_2012_Summary.pdf</a>
<a href="#">39. Sam Houston State University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.shsu.edu/">http://www.shsu.edu/</a>	
<a href="#">40. Schreiner College</a>	SI		año 2004-2007	<a href="http://www.schreiner.edu/">http://www.schreiner.edu/</a>	<a href="http://www.schreiner.edu/about/strategicplan.pdf">http://www.schreiner.edu/about/strategicplan.pdf</a>
<a href="#">41. Southern Methodist University</a>			año 2006-2015	<a href="http://www.smu.edu/">http://www.smu.edu/</a>	<a href="http://www.smu.edu/leadership/pdf/08284ProgressReport.pdf">http://www.smu.edu/leadership/pdf/08284ProgressReport.pdf</a>
<a href="#">42. South Texas College of Law</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.stcl.edu/">http://www.stcl.edu/</a>	
<a href="#">43. Southwestern Adventist University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.swau.edu/">http://www.swau.edu/</a>	
<a href="#">44. Southwestern Assemblies of God University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://sagu.edu/home/">http://sagu.edu/home/</a>	
<a href="#">45. Southwestern Baptist Theological Seminary</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.swbts.edu/">http://www.swbts.edu/</a>	
<a href="#">46. Southwestern Christian College</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.swcc.edu/">http://www.swcc.edu/</a>	
<a href="#">47. Southwestern University</a>	SI		vision 2010	<a href="http://www.southwestern.edu/">http://www.southwestern.edu/</a>	<a href="http://www.southwestern.edu/about/strategic-plan/pdf/2010-full.pdf">http://www.southwestern.edu/about/strategic-plan/pdf/2010-full.pdf</a>
<a href="#">48. Stephen F. Austin State University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.sfasu.edu/">http://www.sfasu.edu/</a>	
<a href="#">49. Sul Ross State University</a>			envio de mail 4 de abril	<a href="http://www.sulross.edu/pages/1.asp">http://www.sulross.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">50. Texas A&amp;M University System</a>	SI		año 2008-2009	<a href="http://tamusystem.tamu.edu/">http://tamusystem.tamu.edu/</a>	<a href="http://tamusystem.tamu.edu/strategicplan/docs/Compact%20Combined%20Report/Combin">http://tamusystem.tamu.edu/strategicplan/docs/Compact%20Combined%20Report/Combin</a>
<a href="#">Baylor College of Dentistry College Station</a>			envio de mail 7 de abril	<a href="http://www.tambcd.edu/">http://www.tambcd.edu/</a>	
			envio de mail 7 de abril	<a href="http://www.tamu.edu/">http://www.tamu.edu/</a>	

<a href="#">Commerce</a>		SI	año 2007-2010	<a href="http://www.tamu-commerce.edu/home/">http://www.tamu-commerce.edu/home/</a>	<a href="http://www.tamu-commerce.edu/e/StrategicPlan/TAMUCStrategicPlan2007-2112.pdf">http://www.tamu-commerce.edu/e/StrategicPlan/TAMUCStrategicPlan2007-2112.pdf</a>
<a href="#">Corpus Christi</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.tamucc.edu/">http://www.tamucc.edu/</a>	
<a href="#">Galveston</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.tamug.edu/">http://www.tamug.edu/</a>	
<a href="#">Health Science Center</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.tamushsc.tamu.edu">www.tamushsc.tamu.edu</a>	
<a href="#">Kingsville</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.tamuk.edu/">http://www.tamuk.edu/</a>	
<a href="#">Prairie View A&amp;M University</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.pvamu.edu/pages/1.asp">http://www.pvamu.edu/pages/1.asp</a>	
<a href="#">Tarleton State University</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.tarleton.edu/">http://www.tarleton.edu/</a>	
<a href="#">Texarkana</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.tamut.edu/">http://www.tamut.edu/</a>	
<a href="#">Texas A&amp;M International University (Laredo)</a>			envío de mail 7 de abril	<a href="http://www.tamui.edu/">http://www.tamui.edu/</a>	
<a href="#">West Texas A&amp;M University</a>	Envió la UNI	SI	año 2007-2011	<a href="http://www.wtamu.edu/">http://www.wtamu.edu/</a>	
<a href="#">51. Texas Chiropractic College</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.txchiro.edu/">http://www.txchiro.edu/</a>	
<a href="#">52. Texas Christian University</a>		SI	año 2003	<a href="http://www.tcu.edu/">http://www.tcu.edu/</a>	<a href="http://www.strategicplanning.tcu.edu/">http://www.strategicplanning.tcu.edu/</a>
<a href="#">53. Texas College</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.texascollege.edu/">http://www.texascollege.edu/</a>	
<a href="#">54. Texas Lutheran University</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.tlu.edu/">http://www.tlu.edu/</a>	
<a href="#">55. Texas Southern University</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.tsu.edu/">http://www.tsu.edu/</a>	
<a href="#">56. Texas State University- San Marcos</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.txstate.edu/">http://www.txstate.edu/</a>	
<a href="#">57. Texas Tech University</a>		SI	año 2006-2009	<a href="http://www.texastech.edu/">http://www.texastech.edu/</a>	<a href="http://www.ttuhs.edu/hsc/strategicPlan06_09.pdf">http://www.ttuhs.edu/hsc/strategicPlan06_09.pdf</a>
<a href="#">58. Texas Tech University- Health Sciences Center</a>		SI	año 2006-2009	<a href="http://www.ttuhs.edu/">http://www.ttuhs.edu/</a>	<a href="http://www.ttuhs.edu/hsc/strategicPlan06_09.pdf">http://www.ttuhs.edu/hsc/strategicPlan06_09.pdf</a>
<a href="#">59. Texas Wesleyan University</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.txwesleyan.edu/">http://www.txwesleyan.edu/</a>	
<a href="#">60. Texas Woman's University</a>			envío de mail 8 de abril	<a href="http://www.twu.edu/">http://www.twu.edu/</a>	
<a href="#">61. Trinity University</a>			envío de mail 9 de abril	<a href="http://www.trinity.edu/">http://www.trinity.edu/</a>	
<a href="#">62. University of Dallas</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.udallas.edu">www.udallas.edu</a>	
<a href="#">63. University of Houston System</a>		SI	año 2008	<a href="http://www.uhsa.uh.edu/">http://www.uhsa.uh.edu/</a>	<a href="http://www.uhsa.uh.edu/sysplanning/UHS%20Strategic%20Principles%20FY08%20(2).doc">http://www.uhsa.uh.edu/sysplanning/UHS%20Strategic%20Principles%20FY08%20(2).doc</a>
<a href="#">main campus</a>		SI	año 2008	<a href="http://www.uh.edu/">http://www.uh.edu/</a>	<a href="http://www.uhsa.uh.edu/sysplanning/UHS%20Strategic%20Principles%20FY08%20(2).doc">http://www.uhsa.uh.edu/sysplanning/UHS%20Strategic%20Principles%20FY08%20(2).doc</a>
<a href="#">Clear Lake</a>		SI	vision 2020	<a href="http://prt1.uhcl.edu/portal/page/portal/HOMEPAGE">http://prt1.uhcl.edu/portal/page/portal/HOMEPAGE</a>	
<a href="#">Downtown</a>		SI	año 2007	<a href="http://www.dt.uh.edu/">http://www.dt.uh.edu/</a>	<a href="http://www.uhd.edu/academic/SPI.htm">http://www.uhd.edu/academic/SPI.htm</a>
<a href="#">Victoria</a>			<b>no abre la web</b>	<a href="http://www.vic.uh.edu">www.vic.uh.edu</a>	
<a href="#">64. University of Mary Hardin-Baylor</a>			envío de mail 9 de abril	<a href="http://www.umhb.edu/">http://www.umhb.edu/</a>	
<a href="#">65. University of North Texas</a>		SI	año 2006-2011	<a href="http://www.unt.edu/">http://www.unt.edu/</a>	<a href="http://vpaa.unt.edu/files/StrategicPlan0611/StrategicPlan2006.pdf">http://vpaa.unt.edu/files/StrategicPlan0611/StrategicPlan2006.pdf</a>
<a href="#">66. University of North Texas Health Science Center</a>			envío de mail 9 de abril	<a href="http://www.hsc.unt.edu/">http://www.hsc.unt.edu/</a>	
<a href="#">67. University of Saint Thomas</a>			envío de mail 10 de abril	<a href="http://www.stthom.edu/Public/index.asp?page_id=3">http://www.stthom.edu/Public/index.asp?page_id=3</a>	
<a href="#">68. University of Texas System</a>			envío de mail 10 de abril	<a href="http://www.utsystem.edu/">http://www.utsystem.edu/</a>	
<a href="#">Arlington</a>		SI	año 2006-2011	<a href="http://www.uta.edu/">http://www.uta.edu/</a>	<a href="http://www.uta.edu/mavericksonthemove/index.html">http://www.uta.edu/mavericksonthemove/index.html</a>
<a href="#">Austin</a>			<b>no abre la web</b>		
<a href="#">Brownsville</a>			envío de mail 10 de abril	<a href="http://www.utb.edu/">http://www.utb.edu/</a>	
<a href="#">Dallas</a>		SI	año 2008	<a href="http://www.utdallas.edu/">http://www.utdallas.edu/</a>	<a href="http://www.utdallas.edu/ospa/research/documents/UTD07-08Compact.pdf">http://www.utdallas.edu/ospa/research/documents/UTD07-08Compact.pdf</a>
<a href="#">El Paso</a>			envío de mail 10 de abril	<a href="http://www.utep.edu/">http://www.utep.edu/</a>	
<a href="#">Pan American</a>		SI	año 2005-2012	<a href="http://www.utpa.edu/">http://www.utpa.edu/</a>	<a href="http://portal.utpa.edu/utpa_main/pres_home/pres_strategy">http://portal.utpa.edu/utpa_main/pres_home/pres_strategy</a>
<a href="#">Permian Basin</a>			envío de mail 10 de abril	<a href="http://www.utpb.edu/">http://www.utpb.edu/</a>	
<a href="#">San Antonio</a>		SI	vision 2016	<a href="http://www.utsa.edu/">http://www.utsa.edu/</a>	<a href="http://www.utsa.edu/StrategicPlan/docs/2016StrategicPlan.pdf">http://www.utsa.edu/StrategicPlan/docs/2016StrategicPlan.pdf</a>
<a href="#">Tyler</a>			envío de mail 10 de abril	<a href="http://www.uttyler.edu/">http://www.uttyler.edu/</a>	

<a href="#">Health Science Center-Houston</a>		SI	año 2006-2015	<a href="http://www.uthouston.edu/">http://www.uthouston.edu/</a>	<a href="http://www.utsystem.edu/osm/files/stratplan/stratplan.pdf">http://www.utsystem.edu/osm/files/stratplan/stratplan.pdf</a>
<a href="#">Health Science Center-San Antonio</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.uthscsa.edu/">http://www.uthscsa.edu/</a>	
<a href="#">Health Center-Tyler</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.uthct.edu/">http://www.uthct.edu/</a>	
<a href="#">M.D. Anderson Cancer Center</a>			no abre la web		
<a href="#">Medical Branch</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.utmb.edu/">http://www.utmb.edu/</a>	
<a href="#">Southwestern Medical Center at Dallas</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www8.utsouthwestern.edu/">http://www8.utsouthwestern.edu/</a>	
<a href="#">69. University of the Incarnate Word</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.uiw.edu/">http://www.uiw.edu/</a>	
<a href="#">70. Wayland Baptist University</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.wbu.edu/">http://www.wbu.edu/</a>	
<a href="#">71. Wiley College</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.wiley.edu">www.wiley.edu</a>	<a href="http://www.wiley.edu/">http://www.wiley.edu/</a>
<b>Utah 8</b>	<b>Con Plan 6</b>		<b>Sin respuesta 2</b>		
<a href="#">1. Brigham Young University</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.byu.edu/webapp/home/index.jsp">http://www.byu.edu/webapp/home/index.jsp</a>	
<a href="#">2. College of Eastern Utah</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.ceu.edu/">http://www.ceu.edu/</a>	<a href="http://www.ceu.edu/community/docs/strategicplanpresentation.pdf">http://www.ceu.edu/community/docs/strategicplanpresentation.pdf</a>
<a href="#">3. Southern Utah University</a>	Respondió la UNI	SI	año 2006	<a href="http://www.suu.edu/">http://www.suu.edu/</a>	
<a href="#">4. University of Utah</a>	Respondió la UNI	SI	año 2005	<a href="http://www.utah.edu/portal/site/uuhome/">http://www.utah.edu/portal/site/uuhome/</a>	archivo enviado a TAUBER 17 de abril 2008
<a href="#">5. Utah State University</a>			envío de mail 11 de abril	<a href="http://www.usu.edu/">http://www.usu.edu/</a>	
<a href="#">6. Utah Valley State College</a>		SI	año 2007-08	<a href="http://www.uvsc.edu/">http://www.uvsc.edu/</a>	<a href="http://www.uvsc.edu/pba/">http://www.uvsc.edu/pba/</a>
<a href="#">7. Weber State University</a>		SI	vision 2030	<a href="http://www.weber.edu">www.weber.edu</a>	<a href="http://www.weber.edu/wsuimages/AcademicAffairs/WSU2030final.pdf">http://www.weber.edu/wsuimages/AcademicAffairs/WSU2030final.pdf</a>
<a href="#">8. Westminster College</a>		SI	2004-2014	<a href="http://www.westminstercollege.edu/">http://www.westminstercollege.edu/</a>	<a href="http://www.westminstercollege.edu/pdf/strategic_execsummary.pdf">http://www.westminstercollege.edu/pdf/strategic_execsummary.pdf</a>
<b>Vermont 19</b>	<b>Con Plan 7</b>		<b>Sin respuesta 12</b>		
<a href="#">1. Bennington College</a>		Master Plan	año 2004	<a href="http://www.bennington.edu/">http://www.bennington.edu/</a>	<a href="http://www.bennington.edu/SiteObjects/published/02945FCE02D95EE90105BBF51F60296">http://www.bennington.edu/SiteObjects/published/02945FCE02D95EE90105BBF51F60296</a>
<a href="#">2. Burlington College</a>			no abre la web	<a href="http://www.burcol.edu">www.burcol.edu</a>	
<a href="#">3. Castleton State University</a>		Master Plan	año 2003-2004	<a href="http://www.csc.vsc.edu/">http://www.csc.vsc.edu/</a>	<a href="http://www.csc.vsc.edu/masterplan/MPchapters/Introduction3.pdf">http://www.csc.vsc.edu/masterplan/MPchapters/Introduction3.pdf</a>
<a href="#">4. Champlain College</a>		SI	año 2005-2009	<a href="http://www.champlain.edu/">http://www.champlain.edu/</a>	<a href="http://www.champlain.edu/strategicplan/Strategic-Plan-Public.pdf">http://www.champlain.edu/strategicplan/Strategic-Plan-Public.pdf</a>
<a href="#">5. College of St. Joseph</a>			envío de mail 14 de abril	<a href="http://www.csj.edu/">http://www.csj.edu/</a>	
<a href="#">6. Goddard College</a>		SI	año 2006-2007	<a href="http://www.goddard.edu/">http://www.goddard.edu/</a>	<a href="http://www.goddard.edu/stuff/contentmgr/files/2c7a27103b2f71465b5c17c74234729a/misc/">http://www.goddard.edu/stuff/contentmgr/files/2c7a27103b2f71465b5c17c74234729a/misc/</a>
<a href="#">7. Green Mountain College</a>			envío de mail 14 de abril	<a href="http://www.greenmtn.edu/">http://www.greenmtn.edu/</a>	
<a href="#">8. Johnson State College</a>			envío de mail 14 de abril	<a href="http://www.jsc.edu/">http://www.jsc.edu/</a>	
<a href="#">9. Lyndon State College</a>		SI	año 2005-2008	<a href="http://www.lsc.vsc.edu/">http://www.lsc.vsc.edu/</a>	<a href="https://europa.ccv.vsc.edu/bbcswebdav/institution/LSC%20-%20Lyndon%20State%20College">https://europa.ccv.vsc.edu/bbcswebdav/institution/LSC%20-%20Lyndon%20State%20Cole</a>
<a href="#">10. Marlboro College</a>			envío de mail 15 de abril	<a href="http://www.marlboro.edu/">http://www.marlboro.edu/</a>	
<a href="#">11. Middlebury College</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.middlebury.edu/">http://www.middlebury.edu/</a>	<a href="http://www.middlebury.edu/NR/rdonlyres/B83853CF-01C6-4C46-9453-A1BFA34B071D/0/">http://www.middlebury.edu/NR/rdonlyres/B83853CF-01C6-4C46-9453-A1BFA34B071D/0/</a>
<a href="#">12. Norwich University</a>			envío de mail 15 de abril	<a href="http://www.norwich.edu/">http://www.norwich.edu/</a>	
<a href="#">13. Saint Michael's College</a>			envío de mail 15 de abril	<a href="http://www.smcvt.edu/">http://www.smcvt.edu/</a>	
<a href="#">14. School for International Training</a>			envío de mail 15 de abril	<a href="http://www.worldlearning.org/">http://www.worldlearning.org/</a>	
<a href="#">15. Southern Vermont College</a>			envío de mail 15 de abril	<a href="http://www.svc.edu/">http://www.svc.edu/</a>	
<a href="#">16. Trinity College of Vermont (closed September, 2000)</a>			no abre la web	<a href="http://www.trinityvt.edu">www.trinityvt.edu</a>	
<a href="#">17. University of Vermont</a>		SI	año 2004	<a href="http://www.uvm.edu/">http://www.uvm.edu/</a>	<a href="http://www.uvm.edu/~president/PWC%20Presentation_5_20_04.pdf">http://www.uvm.edu/~president/PWC%20Presentation_5_20_04.pdf</a>



<a href="#">18. Vermont Law School</a>			envio de mail 15 de abril	<a href="http://www.vermontlaw.edu/">http://www.vermontlaw.edu/</a>	
<a href="#">19. Vermont Technical College</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.vtc.edu/">http://www.vtc.edu/</a>	
<b>Virginia 49</b>	<b>Con Plan 14</b>		<b>Sin respuesta 35</b>		
<a href="#">1. Averett College</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.averett.edu/index.php">http://www.averett.edu/index.php</a>	
<a href="#">2. Bluefield College</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.bluefield.edu/templates/System/default.asp?id=30250">http://www.bluefield.edu/templates/System/default.asp?id=30250</a>	
<a href="#">3. Bridgewater College</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.bridgewater.edu/">http://www.bridgewater.edu/</a>	
<a href="#">4. Christendom College</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.christendom.edu/">http://www.christendom.edu/</a>	
<a href="#">5. Christopher Newport University</a>	SI		vision 2010	<a href="http://www.cnu.edu/">http://www.cnu.edu/</a>	<a href="http://vision2010.cnu.edu/history2010.pdf">http://vision2010.cnu.edu/history2010.pdf</a>
<a href="#">6. College of Health Sciences</a>			no abre la web	<a href="http://www.chs.edu">www.chs.edu</a>	
<a href="#">7. College of William and Mary</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.wm.edu/">http://www.wm.edu/</a>	
<a href="#">8. DeVry University-Crystal City</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.crys.devry.edu/">http://www.crys.devry.edu/</a>	
<a href="#">9. Eastern Mennonite University</a>			envio de mail 16 de abril	<a href="http://www.emu.edu/">http://www.emu.edu/</a>	
<a href="#">10. Eastern Virginia Medical School</a>			envio de mail 17 de abril	<a href="http://www.evms.edu/">http://www.evms.edu/</a>	
<a href="#">11. Emory &amp; Henry College</a>			envio de mail 17 de abril	<a href="http://www.ehc.edu/cgi-bin/MySQLdb?FILE=/index1.html">http://www.ehc.edu/cgi-bin/MySQLdb?FILE=/index1.html</a>	
<a href="#">12. Ferrum College</a>	SI		año 2002	<a href="http://www.ferrum.edu/">http://www.ferrum.edu/</a>	<a href="http://www.ferrum.edu/planningprocess/SPBMainWeb.pdf">http://www.ferrum.edu/planningprocess/SPBMainWeb.pdf</a>
<a href="#">13. George Mason University</a>	SI		año 2011-12	<a href="http://www.gmu.edu/">http://www.gmu.edu/</a>	<a href="http://provost.gmu.edu/documents/SACS.102507.ppt#262.6.1_Student_Success">http://provost.gmu.edu/documents/SACS.102507.ppt#262.6.1_Student_Success</a>
<a href="#">14. George Washington University-Virginia Campus</a>			envio de mail 17 de abril	<a href="http://www.gwvirginia.gwu.edu/">http://www.gwvirginia.gwu.edu/</a>	
<a href="#">15. Hampden-Sydney College</a>			envio de mail 17 de abril	<a href="http://www.hsc.edu/">http://www.hsc.edu/</a>	
<a href="#">16. Hampton University</a>			envio de mail 17 de abril	<a href="http://www.hamptonu.edu/">http://www.hamptonu.edu/</a>	
<a href="#">17. Hollins University</a>	SI		año 2005	<a href="http://www.hollins.edu/">http://www.hollins.edu/</a>	<a href="http://www.hollins.edu/about/welcome/strategic_plan.pdf">http://www.hollins.edu/about/welcome/strategic_plan.pdf</a>
<a href="#">18. Institute of Textile Technology</a>			envio de mail 17 de abril	<a href="http://www.itt.edu/">http://www.itt.edu/</a>	
<a href="#">19. James Madison University</a>	SI		año 2004-2008	<a href="http://www.jmu.edu/">http://www.jmu.edu/</a>	<a href="http://www.jmu.edu/president/strategicplan/plan.pdf">http://www.jmu.edu/president/strategicplan/plan.pdf</a>
<a href="#">20. Liberty University</a>			envio de mail 18 de abril	<a href="http://www.liberty.edu/">http://www.liberty.edu/</a>	
<a href="#">21. Longwood University</a>	SI		año 2007	<a href="http://www.longwood.edu/">http://www.longwood.edu/</a>	<a href="http://www.longwood.edu/president/direction/5yrplan.htm">http://www.longwood.edu/president/direction/5yrplan.htm</a>
<a href="#">22. Lynchburg College</a>	SI		año 2004	<a href="http://www.lynchburg.edu">www.lynchburg.edu</a>	<a href="http://www.lynchburg.edu/documents/AboutUs/PresidentsOffice/strategic_plan.pdf">http://www.lynchburg.edu/documents/AboutUs/PresidentsOffice/strategic_plan.pdf</a>
<a href="#">23. Marine Corps University</a>			envio de mail 18 de abril	<a href="http://www.mcu.usmc.mil/">http://www.mcu.usmc.mil/</a>	
<a href="#">24. Mary Baldwin College</a>	SI		vision 2014	<a href="http://www.mbc.edu/">http://www.mbc.edu/</a>	<a href="http://www.mbc.edu/strategic_plan/index.asp">http://www.mbc.edu/strategic_plan/index.asp</a>
<a href="#">25. Marymount University</a>			envio de mail 18 de abril	<a href="http://www.marymount.edu/">http://www.marymount.edu/</a>	
<a href="#">26. Mary Washington College</a>			no abre la web	<a href="http://www.mwc.edu">www.mwc.edu</a>	
<a href="#">27. Norfolk State University</a>			envio de mail 18 de abril	<a href="http://www.nsu.edu/">http://www.nsu.edu/</a>	
<a href="#">28. Old Dominion University</a>	SI		año 2005-2009	<a href="http://www.odu.edu/">http://www.odu.edu/</a>	<a href="http://www.odu.edu/ao/affairs/odusp2005%5B2004.12.10%5Dbov.pdf">http://www.odu.edu/ao/affairs/odusp2005%5B2004.12.10%5Dbov.pdf</a>
<a href="#">29. Radford University</a>			envio de mail 18 de abril	<a href="http://www.runet.edu/">http://www.runet.edu/</a>	
<a href="#">30. Randolph-Macon College</a>	Respondió la UNI	SI	año 2002	<a href="http://www.rmc.edu/">http://www.rmc.edu/</a>	<a href="http://www.rmc.edu/Offices/provost/newplan.aspx">http://www.rmc.edu/Offices/provost/newplan.aspx</a>
<a href="#">31. Randolph-Macon Woman's College</a>			no abre la web	<a href="http://www.rmwc.edu">www.rmwc.edu</a>	
<a href="#">32. Regent University</a>			envio de mail 22 de abril	<a href="http://www.regent.edu/">http://www.regent.edu/</a>	
<a href="#">33. Roanoke College</a>			envio de mail 22 de abril	<a href="http://web.roanoke.edu/">http://web.roanoke.edu/</a>	
<a href="#">34. Saint Paul's College</a>			envio de mail 22 de abril	<a href="http://www.saintpauls.edu/">http://www.saintpauls.edu/</a>	

<a href="#">35. Shenandoah University</a>			envío de mail 22 de abril	<a href="http://www.su.edu/">http://www.su.edu/</a>	
<a href="#">36. Southern Virginia College</a>			no abre la web	<a href="http://www.southernvirginia.edu">www.southernvirginia.edu</a>	
<a href="#">37. Sweet Briar College</a>			envío de mail 22 de abril	<a href="http://www.sbc.edu/">http://www.sbc.edu/</a>	
<a href="#">38. University of Richmond</a>			envío de mail 22 de abril	<a href="http://www.urich.edu/">http://www.urich.edu/</a>	
<a href="#">39. University of Virginia</a>			envío de mail 22 de abril	<a href="http://www.virginia.edu/">http://www.virginia.edu/</a>	
<a href="#">40. University of Virginia's College at Wise</a>			envío de mail 22 de abril	<a href="http://www.wise.virginia.edu/">http://www.wise.virginia.edu/</a>	
<a href="#">41. Virginia Commonwealth University</a>			envío de mail 23 de abril	<a href="http://www.vcu.edu/">http://www.vcu.edu/</a>	
<a href="#">42. Virginia Intermont College</a>			envío de mail 23 de abril	<a href="http://www.vic.edu/">http://www.vic.edu/</a>	
<a href="#">43. Virginia Military Institute</a>			envío de mail 23 de abril	<a href="http://www.vmi.edu/">http://www.vmi.edu/</a>	
<a href="#">44. Virginia Polytechnic Institute and State University</a>	Respondió la UNI	SI	año 2006-2012	<a href="http://www.vt.edu/">http://www.vt.edu/</a>	<a href="http://www.president.vt.edu/strategicplan/documents/SP0612_complete.pdf">http://www.president.vt.edu/strategicplan/documents/SP0612_complete.pdf</a>
<a href="#">45. Virginia State University</a>		SI	Vision 2020	<a href="http://www.vsu.edu/pages/1.asp">http://www.vsu.edu/pages/1.asp</a>	<a href="http://www.vsu.edu/PDFFiles/strategic%20vision/2020%20Vision%20Plan.%20in-focus.pdf">http://www.vsu.edu/PDFFiles/strategic%20vision/2020%20Vision%20Plan.%20in-focus.pdf</a>
<a href="#">46. Virginia Union University</a>		SI	año 2006/2011	<a href="http://www.vuu.edu/">http://www.vuu.edu/</a>	<a href="http://www.vuu.edu/aboutvuu/VUUSatPlan.pdf">http://www.vuu.edu/aboutvuu/VUUSatPlan.pdf</a>
<a href="#">47. Virginia Wesleyan College</a>			envío de mail 23 de abril	<a href="http://www.vwc.edu/">http://www.vwc.edu/</a>	
<a href="#">48. Washington Bible College/Capital Bible Seminary</a>			envío de mail 23 de abril	<a href="http://www.bible.edu/">http://www.bible.edu/</a>	
<a href="#">49. Washington &amp; Lee University</a>		SI	año 2007	<a href="http://www.wlu.edu/">http://www.wlu.edu/</a>	<a href="http://strategicplan.wlu.edu/strategicplan.pdf">http://strategicplan.wlu.edu/strategicplan.pdf</a>
<b>Washington 28</b>	<b>Con Plan 6</b>		<b>Sin respuesta 22</b>		
<a href="#">1. Antioch University-Seattle</a>			no abre la web	<a href="http://www.seattleantioch.edu">www.seattleantioch.edu</a>	
<a href="#">2. Art Institute of Seattle</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.artinstitutes.edu/seattle/">http://www.artinstitutes.edu/seattle/</a>	
<a href="#">3. Bastyr University</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.bastyr.edu/">http://www.bastyr.edu/</a>	
<a href="#">4. Central Washington University</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.cwu.edu/">http://www.cwu.edu/</a>	
<a href="#">5. City University</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.cityu.edu/">http://www.cityu.edu/</a>	
<a href="#">6. Eastern Washington University</a>		SI	2005-2006	<a href="http://www.ewu.edu/Home.xml">http://www.ewu.edu/Home.xml</a>	<a href="http://websrv.ewu.edu/groups/academicaffairs/strategicplanning/SP_Pool_Announcement.c">http://websrv.ewu.edu/groups/academicaffairs/strategicplanning/SP_Pool_Announcement.c</a>
<a href="#">7. Evergreen State College</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.evergreen.edu/">http://www.evergreen.edu/</a>	
<a href="#">8. Gonzaga University</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.gonzaga.edu/">http://www.gonzaga.edu/</a>	
<a href="#">9. Henry Cogswell College</a>			no abre la web		
<a href="#">10. Heritage College</a>			envío de mail 24 de abril	<a href="http://www.heritage.edu/">http://www.heritage.edu/</a>	
<a href="#">11. Northwest College of the Assemblies of God</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.nwcollege.edu/">http://www.nwcollege.edu/</a>	
<a href="#">12. Pacific Lutheran University</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.plu.edu/">http://www.plu.edu/</a>	
<a href="#">13. St. Martin's College</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.stmartin.edu/">http://www.stmartin.edu/</a>	
<a href="#">14. Seattle Pacific University</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.spu.edu/">http://www.spu.edu/</a>	
<a href="#">15. Seattle University</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.seattleu.edu/">http://www.seattleu.edu/</a>	
<a href="#">16. Trinity Lutheran College</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.tlc.edu/">http://www.tlc.edu/</a>	
<a href="#">17. University of Puget Sound</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.ups.edu/">http://www.ups.edu/</a>	
<a href="#">18. University of Washington</a>			envío de mail 25 de abril	<a href="http://www.washington.edu/">http://www.washington.edu/</a>	

<a href="#">19. University of Washington-Bothell</a>			envio de mail 25 de abril	<a href="http://www.bothell.washington.edu/">http://www.bothell.washington.edu/</a>	
<a href="#">20. University of Washington-Tacoma</a>			envio de mail 25 de abril	<a href="http://www.tacoma.washington.edu/">http://www.tacoma.washington.edu/</a>	
<a href="#">21. Walla Walla College</a>			envio de mail 25 de abril	<a href="http://www.wallawalla.edu/">http://www.wallawalla.edu/</a>	
<a href="#">22. Washington State University at Pullman</a>		SI	año 2002-2007	<a href="http://www.wsu.edu/">http://www.wsu.edu/</a>	<a href="http://www.wsu.edu/StrategicPlanning/published-plan.pdf">http://www.wsu.edu/StrategicPlanning/published-plan.pdf</a>
<a href="#">23. Washington State University at Spokane</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.spokane.wsu.edu/">http://www.spokane.wsu.edu/</a>	
<a href="#">24. Washington State University at Tri-Cities</a>		SI	año 2007-2011	<a href="http://www.tricity.wsu.edu/">http://www.tricity.wsu.edu/</a>	<a href="http://www.tricity.wsu.edu/chancellor/strategic.html">http://www.tricity.wsu.edu/chancellor/strategic.html</a>
<a href="#">25. Washington State University at Vancouver</a>		SI	año 2003-2004	<a href="http://www.vancouver.wsu.edu/">http://www.vancouver.wsu.edu/</a>	<a href="http://provost.wsu.edu/homepage_documents/strg_plan_WSU_today.pdf">http://provost.wsu.edu/homepage_documents/strg_plan_WSU_today.pdf</a>
<a href="#">26. Western Washington University</a>		SI	año 2006	<a href="http://www.wvu.edu/">http://www.wvu.edu/</a>	<a href="http://www.wvu.edu/president/action_plan.shtml">http://www.wvu.edu/president/action_plan.shtml</a>
<a href="#">27. Whitman College</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.whitman.edu/content/">http://www.whitman.edu/content/</a>	
<a href="#">28. Whitworth College</a>		SI	año 2005-2010	<a href="http://www.whitworth.edu/">http://www.whitworth.edu/</a>	<a href="http://www.whitworth.edu/GeneralInformation/StrategicPlan/Index.htm">http://www.whitworth.edu/GeneralInformation/StrategicPlan/Index.htm</a>
<b>West Virginia 20</b>	<b>Con Plan 2</b>		<b>Sin respuesta</b>		
<a href="#">1. Alderson-Broaddus College</a>			no abre la web	<a href="http://blue.ab.edu">http://blue.ab.edu</a>	
<a href="#">2. Bethany College</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.bethanywv.edu/">http://www.bethanywv.edu/</a>	
<a href="#">3. Bluefield State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.bluefield.wvnet.edu">www.bluefield.wvnet.edu</a>	
<a href="#">4. Concord College</a>			no abre la web	<a href="http://www.concord.wvnet.edu">www.concord.wvnet.edu</a>	
<a href="#">5. Davis &amp; Elkins College</a>			no abre la web	<a href="http://www.dne.edu">www.dne.edu</a>	
<a href="#">6. Fairmont State College</a>		SI	año 2006-2011	<a href="http://www.fairmontstate.edu/">http://www.fairmontstate.edu/</a>	<a href="http://www.fairmontstate.edu/images/userimages/eharvey/Page_5470/StrategicPlan.pdf">http://www.fairmontstate.edu/images/userimages/eharvey/Page_5470/StrategicPlan.pdf</a>
<a href="#">7. Glenville State College</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.glenville.wvnet.edu/">http://www.glenville.wvnet.edu/</a>	
<a href="#">8. Marshall University</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.marshall.edu/">http://www.marshall.edu/</a>	
<a href="#">9. Mountain State University</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.mountainstate.edu/">http://www.mountainstate.edu/</a>	
<a href="#">10. Ohio Valley College</a>			envio de mail 29 de abril	<a href="http://www.ovc.edu/">http://www.ovc.edu/</a>	
<a href="#">11. Salem International University</a>			no abre la web	<a href="http://www.salemiv.edu">www.salemiv.edu</a>	
<a href="#">12. Shepherd College</a>			envio de mail 30 de abril	<a href="http://www.shepherd.edu/">http://www.shepherd.edu/</a>	
<a href="#">13. University of Charleston</a>			envio de mail 30 de abril	<a href="http://www.ucwv.edu/">http://www.ucwv.edu/</a>	
<a href="#">14. West Liberty State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.wlsc.edu">www.wlsc.edu</a>	
<a href="#">15. West Virginia State College</a>			no abre la web	<a href="http://www.wvsc.edu">www.wvsc.edu</a>	
<a href="#">16. West Virginia University</a>			envio de mail 30 de abril	<a href="http://www.wvu.edu/">http://www.wvu.edu/</a>	
<a href="#">17. West Virginia University Institute of Technology</a>			envio de mail 30 de abril	<a href="http://www.wvutech.edu/">http://www.wvutech.edu/</a>	
<a href="#">18. West Virginia University at Parkersburg</a>		SI	año 2004-2009	<a href="http://www.wvup.edu/">http://www.wvup.edu/</a>	<a href="http://www.wvup.edu/Planning/Strategic_Plan_2004_2009.pdf">http://www.wvup.edu/Planning/Strategic_Plan_2004_2009.pdf</a>
<a href="#">19. West Virginia Wesleyan College</a>			envio de mail 30 de abril	<a href="http://www.wvwc.edu/">http://www.wvwc.edu/</a>	
<a href="#">20. Wheeling Jesuit University</a>			envio de mail 30 de abril	<a href="http://www.wju.edu/">http://www.wju.edu/</a>	
<b>Wisconsin 24</b>	<b>Con Plan</b>		<b>Sin respuesta</b>		

1. Alverno College		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.alverno.edu/">http://www.alverno.edu/</a>	
2. Beloit College	SI	año 2008	<a href="http://www.beloit.edu/">http://www.beloit.edu/</a>	<a href="http://www.beloit.edu/about/StrategicPlan020808.pdf">http://www.beloit.edu/about/StrategicPlan020808.pdf</a>
3. Cardinal Stritch College		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.stritch.edu/">http://www.stritch.edu/</a>	
4. Carroll College		no abre la web	<a href="http://www.carroll1.cc.edu">www.carroll1.cc.edu</a>	
5. Carthage College		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.carthage.edu/">http://www.carthage.edu/</a>	
6. Concordia University- Wisconsin		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.cuw.edu/">http://www.cuw.edu/</a>	
7. Edgewood College		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.edgewood.edu/">http://www.edgewood.edu/</a>	
8. Lakeland College		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.lakeland.edu/">http://www.lakeland.edu/</a>	
9. Lawrence University		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.lawrence.edu/">http://www.lawrence.edu/</a>	
10. Maranatha Baptist Bible College		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.mbbc.edu/">http://www.mbbc.edu/</a>	
11. Marian College of Fond du Lac		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.mariancollege.edu/">http://www.mariancollege.edu/</a>	
12. Marquette University		envio de mail 2 de mayo	<a href="http://www.mu.edu/">http://www.mu.edu/</a>	
13. Medical College of Wisconsin				
14. Milwaukee School of Engineering				
15. Mount Mary College				
16. Mount Senario College				
17. Northland College				
18. Ripon College				
19. St. Norbert College				
20. Silver Lake College				
21. University of Wisconsin System				
Eau Claire				
Green Bay				
LaCrosse				
Madison				
Milwaukee				
Oshkosh				
Parkside				
Platteville				
River Falls				
Stevens Point				
Stout				
Superior				
Whitewater				
22. Viterbo University				
23. Wisconsin Lutheran College				
24. Wisconsin School of Professional Psychology				
<b>Wyoming</b>	<b>Con Plan 12</b>		<b>Sin respuesta 21</b>	
1. University of Wyoming				
<b>Guam</b>	<b>Con Plan 12</b>		<b>Sin respuesta 21</b>	
1. University of Guam				

<b>U.S. Virgin Islands</b>	<b>Con Plan 12</b>		<b>Sin respuesta 21</b>		
<a href="#">1. University of the Virgin Islands</a>					

UNIVERSIDADES	PAGINA WEB	POSEE PLAN	AÑO DEL PLAN	LINK DE UBICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO
	<a href="http://www.oml.pt/">http://www.oml.pt/</a>		sin mail de contacto	
<a href="#">COOPERATIVA DE ENSINO SUPERIOR, POLITECNICO E UNIVERSITARIO</a>	<a href="http://www.cespu.pt/pt-PT/">http://www.cespu.pt/pt-PT/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA NAUTICA INFANTE DOM HENRIQUE</a>	<a href="http://www.enautica.pt/default.aspx">http://www.enautica.pt/default.aspx</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE BEJA</a>	<a href="http://www.esab.ipbeja.pt/">http://www.esab.ipbeja.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE BRAGANCA</a>	<a href="http://www.esa.ipb.pt/">http://www.esa.ipb.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE CASTELO BRANCO</a>	<a href="http://www.esa.ipcb.pt/">http://www.esa.ipcb.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE COIMBRA</a>	<a href="http://www.esac.pt/">http://www.esac.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE ELVAS</a>	<a href="http://www.esaelvas.pt/">http://www.esaelvas.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE SANTAREM</a>	<a href="http://www.esa.ipsantarem.pt/">http://www.esa.ipsantarem.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR AGRARIA DE VISEU</a>	<a href="http://www.esav.ipv.pt/">http://www.esav.ipv.pt/</a>		mail 8 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR ARTISTICA DO PORTO</a>	<a href="http://www.esap.pt/">http://www.esap.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ACTIVIDADES IMOBILIARIAS</a>	<a href="http://www.esai.pt/">http://www.esai.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ARTES APLICADAS</a>	<a href="http://www.esart.ipcb.pt/">http://www.esart.ipcb.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ARTES E DESIGN DAS CALDAS DA RAINHA</a>	<a href="http://www.esad.ipleiria.pt/">http://www.esad.ipleiria.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ARTES E DESIGN MATOSINHOS</a>	<a href="http://www.esad.pt/pt/">http://www.esad.pt/pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE CIENCIA E TECNOLOGIA ABRANTES</a>	<a href="http://www.esta.ipt.pt/">http://www.esta.ipt.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE CIENCIA E TECNOLOGIA TOMAR</a>	<a href="http://www.estt.ipt.pt/">http://www.estt.ipt.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE CIENCIAS EMPRESARIAIS</a>	<a href="http://www.esce.ips.pt/">http://www.esce.ips.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICACAO SOCIAL</a>	<a href="http://www.escs.ipl.pt/">http://www.escs.ipl.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE DANCA</a>	<a href="http://www.esd.ipl.pt/">http://www.esd.ipl.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	

<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO ALMEIDA GARRET</a>	<a href="http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=354,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=354,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE COIMBRA</a>	<a href="http://woc.esec.pt/">http://woc.esec.pt/</a>	SI respondió la UNI	año 2008	<a href="https://webmail.esec.pt/horde/imp/attachment.php?u=gualidade&amp;t=1210848921&amp;f=Plano+%3D%3Fut-8%3F">https://webmail.esec.pt/horde/imp/attachment.php?u=gualidade&amp;t=1210848921&amp;f=Plano+%3D%3Fut-8%3F</a>
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE LEIRIA</a>	<a href="http://www.esel.ipleiria.pt/">http://www.esel.ipleiria.pt/</a>	En elaboracion, respondió la UNI	mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE LISBOA</a>	<a href="http://www.eselx.ipl.pt/Eselx/Default.aspx">http://www.eselx.ipl.pt/Eselx/Default.aspx</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE PORTALEGRE</a>	<a href="http://www.esep.pt/">http://www.esep.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE SANTAREM</a>	<a href="http://www.eses.pt/">http://www.eses.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE TORRES NOVAS</a>	<a href="http://www.esetn.pt/">http://www.esetn.pt/</a>	NO, reependió la UNI	mail 9 de mayo 2008	Estan reelaborandolo, lo enviarán al finalizar
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DE VISEU</a>	<a href="http://www.esev.ipv.pt/">http://www.esev.ipv.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO DO PORTO</a>	<a href="http://www.esel.ipp.pt/">http://www.esel.ipp.pt/</a>		mail 9 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO JOAO DE DEUS</a>	<a href="http://www.esel-jdeus.edu.pt/">http://www.esel-jdeus.edu.pt/</a>		mail 12 de mayo 2008	<a href="mailto:ese@escolasjoaodeus.pt">ese@escolasjoaodeus.pt</a>
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO PAULA FRASSINETTI</a>	<a href="http://www.esepf.pt/">http://www.esepf.pt/</a>		mail 12 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCACAO SANTA MARIA</a>	<a href="http://www.esesantamaria.com/">http://www.esesantamaria.com/</a>		mail 12 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE EDUCADORES DE INFANCIA MARIA ULRICH</a>	<a href="http://www.esemu.pt/page.php?goTo=descricaoConhecaESEIMU">http://www.esemu.pt/page.php?goTo=descricaoConhecaESEIMU</a>		mail 12 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM CIDADE DO PORTO</a>	<a href="http://www.cp.esenf.pt">www.cp.esenf.pt</a>		<b>no abre la web</b>	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE ANGRA DO HEROISMO</a>	<a href="http://www.esenfah.pt/intro.php">http://www.esenfah.pt/intro.php</a>		mail 12 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE ARTUR RAVARA</a>	<a href="http://www.esear.pt/">http://www.esear.pt/</a>		mail 12 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE BISSAYA BARRETO</a>	<a href="http://www.esebb.pt/esenfc/home/">http://www.esebb.pt/esenfc/home/</a>	SI	año 2009-2013	<a href="http://www.esenfc.pt/esenfc/site/UserFiles/File/Plano_estrategico.pdf">http://www.esenfc.pt/esenfc/site/UserFiles/File/Plano_estrategico.pdf</a>
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE CALOUSTE GULBENKIAN - BRAGA</a>	<a href="http://www.esel.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&amp;pageid=5&amp;lang=pt-PT">http://www.esel.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&amp;pageid=5&amp;lang=pt-PT</a>		mail 12 de mayo 2008	

<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE CALOUSTE GULBENKIAN LISBOA</a>	<a href="http://www.esenfcgl.pt/ESECGL/pt">http://www.esenfcgl.pt/ESECGL/pt</a>		mail 13 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE COIMBRA</a>	<a href="http://www.esenfc.pt/esenfc/home/">http://www.esenfc.pt/esenfc/home/</a>	Si, es el mismo de Bisaya Barreto(39)	2009-2013	<a href="http://www.esenfc.pt/esenfc/site/UserFiles/File/Plano_estrategico.pdf">http://www.esenfc.pt/esenfc/site/UserFiles/File/Plano_estrategico.pdf</a>
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE D. ANA GUEDES</a>	<a href="http://www.ag.esenf.pt">www.ag.esenf.pt</a>		<b>no abre la web</b>	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE MARIA FERNANDA RESENDE</a>	<a href="http://www.esel.pt/esel/pt/">http://www.esel.pt/esel/pt/</a>	idem(26) misma institucion	mail 13 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE PONTA DELGADA</a>	<a href="http://www.esepd.pt/menu.php">http://www.esepd.pt/menu.php</a>		mail 13 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE S. JOSE CLUNY</a>	<a href="http://www.esesicluny.pt/">http://www.esesicluny.pt/</a>		mail 13 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE S. VICENTE DE PAULO</a>	<a href="http://www.esesvp.com/">http://www.esesvp.com/</a>		<b>sin mail de contacto</b>	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE SANTA MARIA</a>	<a href="http://www.esenfsm.pt/">http://www.esenfsm.pt/</a>		mail 13 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE SAO JOAO</a>	<a href="http://www.sj.esenf.pt">www.sj.esenf.pt</a>		<b>no abre la web</b>	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE SAO JOAO DE DEUS</a>	<a href="http://www.esesjd.uevora.pt/">http://www.esesjd.uevora.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE VILA REAL</a>	<a href="http://www.esevr.pt/">http://www.esevr.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DR. JOSE TIMOTEO MONTALVAO MACHADO</a>	<a href="http://www.esechaves.pt/">http://www.esechaves.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM FRANCISCO GENTIL</a>	<a href="http://www.esel.pt/esel/pt/">http://www.esel.pt/esel/pt/</a>	idem(26) y (44) misma institucion	mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM S FRANCISCO DAS MISERICORDIAS</a>	<a href="http://www.esesfm.pt/esesfm/">http://www.esesfm.pt/esesfm/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E GESTAO</a>	<a href="http://www.es eig.ipp.pt/">http://www.es eig.ipp.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	



<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE GESTAO DE SANTAREM</a>	<a href="http://www.esgs.pt/">http://www.esgs.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL</a>	<a href="http://www.eshte.pt/">http://www.eshte.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE MUSICA DE LISBOA</a>	<a href="http://www.esml.ipl.pt/">http://www.esml.ipl.pt/</a>		mail 14 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE MUSICA DE LISBOA</a>	<a href="http://www.esm.ipl.pt/">www.esm.ipl.pt</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE MUSICA E ARTES DO ESPECTACULO</a>	<a href="http://www.esmae-ipp.pt/">http://www.esmae-ipp.pt/</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE SAUDE DE ALCOITAO</a>	<a href="http://www.essa.pt/">http://www.essa.pt/</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE SAUDE DE LEIRIA</a>	<a href="http://www.esslei.ipl.eiria.pt/portal/">http://www.esslei.ipl.eiria.pt/portal/</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE SAUDE DE PORTALEGRE</a>	<a href="http://www.essp.pt/">http://www.essp.pt/</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE SAUDE DR. LOPES DIAS</a>	<a href="http://www.ess.ipcb.pt/">http://www.ess.ipcb.pt/</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE SAUDE EGAS MONIZ</a>	<a href="http://www.egasmoniz.edu.pt/">http://www.egasmoniz.edu.pt/</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TEATRO E CINEMA</a>	<a href="http://www.estc.ipl.pt/">http://www.estc.ipl.pt/</a>	Si, respondió la UNI, es un PlanE.???	año 2008	<a href="http://www.estc.ipl.pt/escola/documentos/plano_actividades_2008.pdf">http://www.estc.ipl.pt/escola/documentos/plano_actividades_2008.pdf</a>
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAUDE DE COIMBRA</a>	<a href="http://portal.estescoimbra.pt/portal">http://portal.estescoimbra.pt/portal</a>		mail 15 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAUDE DE LISBOA</a>	<a href="http://www.estesl.ipl.pt/">http://www.estesl.ipl.pt/</a>		mail 16 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE CASTELO BRANCO</a>	<a href="http://www.est.ipcb.pt/portal/">http://www.est.ipcb.pt/portal/</a>		mail 16 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE SETUBAL</a>	<a href="http://www.si.ips.pt/ips_si/web_page.inicial">http://www.si.ips.pt/ips_si/web_page.inicial</a>	Si, respondió la UNI	año 2007-2011	<a href="http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs/download_file?p_name=F1973118448/PLANOIPS_2007.pdf">http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs/download_file?p_name=F1973118448/PLANOIPS_2007.pdf</a>
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DE VISEU</a>	<a href="http://www.estv.ipv.pt">www.estv.ipv.pt</a>		mail 16 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DO BARREIRO</a>	<a href="http://www.estbarreiro.ips.pt/">http://www.estbarreiro.ips.pt/</a>		mail 16 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DO MAR DE PENICHE</a>	<a href="http://www.estm.ipl.eiria.pt/">http://www.estm.ipl.eiria.pt/</a>		mail 16 de mayo 2008	
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTAO DE BEJA</a>	<a href="http://www.estig.ipbeja.pt/">http://www.estig.ipbeja.pt/</a>		mail 16 de mayo 2008	

<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTAO DE FELGUEIRAS</a>	<a href="http://www.estgf.ipp.pt/">http://www.estgf.ipp.pt/</a>		mail 16 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTAO DE LAMEGO</a>	<a href="http://www.estgl.ipv.pt">www.estgl.ipv.pt</a>		mail 16 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTAO DE OLIVEIRA DO HOSPITAL</a>	<a href="http://www.estgoh.ipc.pt/portal">http://www.estgoh.ipc.pt/portal</a>		mail 16 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTAO DE PORTALEGRE</a>	<a href="http://www.estgp.pt/">http://www.estgp.pt/</a>		mail 16 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS DA SAUDE DO PORTO</a>	<a href="http://www.estsp.pt/">http://www.estsp.pt/</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS E ARTES DE LISBOA</a>	<a href="http://www.estal.pt/site/index.php">http://www.estal.pt/site/index.php</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA SUPERIOR GALLAECIA</a>	<a href="http://www.esgallaecia.com">www.esgallaecia.com</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">ESCOLA UNIVERSITARIA VASCO DA GAMA</a>	<a href="http://www.euvg.net/">http://www.euvg.net/</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">ESCUELA UNIVERSITARIA DAS ARTES DE COIMBRA</a>	<a href="http://www.arca.pt/icms2/arca/site.php?_pid={MTE5}">http://www.arca.pt/icms2/arca/site.php?_pid={MTE5}</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO DE ARTES VISUAIS, DESIGN E MARKETING</a>	<a href="http://www.iade.pt/">http://www.iade.pt/</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES DE FAFE</a>	<a href="http://www.iesfafe.pt/site/home.asp">http://www.iesfafe.pt/site/home.asp</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES FINANCEIROS E FISCAIS</a>	<a href="http://www.iesf.pt/">http://www.iesf.pt/</a>		mail 19 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO PIAGET</a>	<a href="http://www.ipiaget.org/">http://www.ipiaget.org/</a>	No, respondi la UNI	mail 19 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE BEJA</a>	<a href="http://www.ipbeja.pt/">http://www.ipbeja.pt/</a>		mail 20 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE BRAGANCA</a>	<a href="http://www.ipb.pt/">http://www.ipb.pt/</a>		mail 20 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE CASTELO BRANCO</a>	<a href="http://www.ipcb.pt/">http://www.ipcb.pt/</a>		mail 20 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE COIMBRA</a>	<a href="http://portal.ipc.pt/portal">http://portal.ipc.pt/portal</a>		mail 20 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE GUARDA</a>	<a href="http://twintwo.ipg.pt/webapps/portal/frameSet.jsp">http://twintwo.ipg.pt/webapps/portal/frameSet.jsp</a>		mail 20 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE LEIRIA</a>	<a href="http://www.ipleiria.pt/">http://www.ipleiria.pt/</a>		mail 20 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO POLITECNICO DE LISBOA</a>	<a href="http://www.ipl.pt/">http://www.ipl.pt/</a>		mail 20 de mayo 2008

<a href="http://www.ipportalegre.pt/html1/home.aspx">INSTITUTO POLITECNICO DE PORTALEGRE</a>	<a href="http://www.ipportalegre.pt/html1/home.aspx">http://www.ipportalegre.pt/html1/home.aspx</a>		mail 20 de mayo 2008	
<a href="http://www.ipsantarem.pt">INSTITUTO POLITECNICO DE SANTAREM</a>	<a href="http://www.ipsantarem.pt">http://www.ipsantarem.pt/</a>		mail 20 de mayo 2008	
<a href="http://www.ips.pt/ips_si/web_page.inicial">INSTITUTO POLITECNICO DE SETUBAL</a>	<a href="http://www.ips.pt/ips_si/web_page.inicial">http://www.ips.pt/ips_si/web_page.inicial</a>		mail 20 de mayo 2008	
<a href="http://www.ipt.pt">INSTITUTO POLITECNICO DE TOMAR</a>	<a href="http://www.ipt.pt/">http://www.ipt.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/splash">INSTITUTO POLITECNICO DE VIANA DO CASTELO</a>	<a href="http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/splash">http://portal.ipvc.pt/portal/page/portal/splash</a>	Si, pedí documento a la UNI	año 2008-2013	<a href="http://planoestrategico.ipvc.pt/index.php?section=1">http://planoestrategico.ipvc.pt/index.php?section=1</a>
<a href="http://www.ipca.pt">INSTITUTO POLITECNICO DO CAVADO E DO AVE</a>	<a href="http://www.ipca.pt/">http://www.ipca.pt/</a>	SI	año 2008-2013	<a href="http://www.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&amp;PAGE_user_op=view_page&amp;PAGE_id=121">http://www.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&amp;PAGE_user_op=view_page&amp;PAGE_id=121</a>
<a href="http://www.ipp.pt">INSTITUTO POLITECNICO DO PORTO</a>	<a href="http://www.ipp.pt/">http://www.ipp.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>DOMINIO INSTITUCIONAL</b>			
<a href="http://www.ipam.pt">INSTITUTO PORTUGUES DE ADMINISTRACAO DE MARKETING AVEIRO/PORTO / LISBOA</a>	<a href="http://www.ipam.pt/">http://www.ipam.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://www.ipa.univ.pt">INSTITUTO SUPERIOR AUTONOMO DE ESTUDOS POLITECNICOS</a>	<a href="http://www.ipa.univ.pt/">http://www.ipa.univ.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://www.isbb.pt">INSTITUTO SUPERIOR BISSAYA BARRETO</a>	<a href="http://www.isbb.pt/">http://www.isbb.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://www.iscap.ipp.pt">INSTITUTO SUPERIOR CONTABILIDADE E ADMINISTRACAO DO PORTO</a>	<a href="http://www.iscap.ipp.pt/">http://www.iscap.ipp.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://www.ismai.pt/MDE/INTERNET/PT/SUPERIOR/ESCOLAS/ISMAI/Default.htm">INSTITUTO SUPERIOR DA MAIA</a>	<a href="http://www.ismai.pt/MDE/INTERNET/PT/SUPERIOR/ESCOLAS/ISMAI/Default.htm">http://www.ismai.pt/MDE/INTERNET/PT/SUPERIOR/ESCOLAS/ISMAI/Default.htm</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://iscte.pt">INSTITUTO SUPERIOR DAS CIENCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA</a>	<a href="http://iscte.pt/">http://iscte.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://www.isag.pt">INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACAO E GESTAO</a>	<a href="http://www.isag.pt/">http://www.isag.pt/</a>		mail 21 de mayo 2008	
<a href="http://www.isal.pt">INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACAO E LINGUAS DA MADEIRA</a>	<a href="http://www.isal.pt/">http://www.isal.pt/</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="http://www.isa.utl.pt/home/">INSTITUTO SUPERIOR DE AGRONOMIA</a>	<a href="http://www.isa.utl.pt/home/">http://www.isa.utl.pt/home/</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="http://www.isai.pt">INSTITUTO SUPERIOR DE ASSISTENTES E INTERPRETES</a>	<a href="http://www.isai.pt">www.isai.pt</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="http://www.iscia.edu.pt">INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS DA INFORMACAO E DE ADMINISTRACAO</a>	<a href="http://www.iscia.edu.pt/">http://www.iscia.edu.pt/</a>		mail 22 de mayo 2008	

<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS EDUCATIVAS ODIVELAS/MANGUALDE/FELGUEIRAS</a>	<a href="http://www.pedago.pt/">http://www.pedago.pt/</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS EMPRESARIAIS E TURISMO</a>	<a href="http://www.iscet.pt/">http://www.iscet.pt/</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS POLICIAIS E SEGURANCA INTERNA</a>	<a href="http://www.esp.pt">www.esp.pt</a>	Respondió la UNI pero no envió Plan	mail 22 de mayo 2008	Interpreto que son LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS y no un PLAN
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS SOCIAIS E POLITICAS</a>	<a href="http://www2.iscsp.utl.pt/">http://www2.iscsp.utl.pt/</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE COMUNICACAO EMPRESARIAL</a>	<a href="http://www.iscem.pt/">http://www.iscem.pt/</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRACAO DE COIMBRA</a>	<a href="http://iscac.pt">iscac.pt</a>		mail 22 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRACAO DE LISBOA</a>	<a href="http://www.iscal.ipl.pt/">http://www.iscal.ipl.pt/</a>		sin mail de contacto	no funciona casilla de contactos
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTAO</a>	<a href="http://www.iseq.utl.pt/">http://www.iseq.utl.pt/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACAO E CIENCIAS</a>	<a href="http://www.universitas.pt/">http://www.universitas.pt/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA</a>	<a href="http://www.isec.pt/">http://www.isec.pt/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA</a>	<a href="http://www.isel.ipl.pt/">http://www.isel.ipl.pt/</a>	SI	2007-2011	envio el pdf la Uni, remitido a tauber 26 de mayo 2008
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DO PORTO</a>	<a href="http://www.isep.ipp.pt/">http://www.isep.ipp.pt/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE ENTRE DOURO E VOUGA</a>	<a href="http://www.isvouga.com/">http://www.isvouga.com/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE GESTAO</a>	<a href="http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=674,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=674,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE GESTAO BANCARIA</a>	<a href="http://www.isgb.pt/">http://www.isgb.pt/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS</a>	<a href="http://isht.pt">isht.pt</a>	<a href="http://www.iesc.pt/">http://www.iesc.pt/</a>	no abre la web	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE INFORMATICA E GESTAO</a>	<a href="http://www.isig.pt">www.isig.pt</a>		no abre la web	

<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE LINGUAS E ADMINISTRACAO LEIRIA</a>	<a href="http://www.unisla.pt/">http://www.unisla.pt/</a>		mail 23 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE LINGUAS E ADMINISTRACAO LISBOA</a>	<a href="http://www.isla.pt/">isla.pt</a>		mail 26 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE MATEMATICA E GESTAO DO FUNDAO</a>	<a href="http://www.ismaqf.pt/">www.ismaqf.pt</a>		no abre la web	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE PACOS DE BRANDAO</a>	<a href="http://www.ispab.pt/web/index.php">http://www.ispab.pt/web/index.php</a>		mail 26 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA</a>	<a href="http://www.ispa.pt/ISPA/vPT/Publico/">http://www.ispa.pt/ISPA/vPT/Publico/</a>		mail 26 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE SERVICIO SOCIAL DO PORTO</a>	<a href="http://www.issp.pt/si/web_page.inicial">http://www.issp.pt/si/web_page.inicial</a>		mail 26 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE SERVICIO SOCIAL LISBOA</a>	<a href="http://www.iss.pt/">http://www.iss.pt/</a>		mail 26 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DE TECNOLOGIAS AVANCADAS LISBOA / PORTO</a>	<a href="http://www.istec.pt/">http://www.istec.pt/</a>		sin mail de contacto	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR DOM AFONSO III</a>	<a href="http://www.inuaf-studia.pt/homepage/">http://www.inuaf-studia.pt/homepage/</a>		mail 26 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA</a>	<a href="http://www.ismt.pt/">www.ismt.pt</a>		no abre la web	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR NOVAS PROFISSOES</a>	<a href="http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=778,1&amp;dad=portal&amp;schema=PORTAL">http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=778,1&amp;dad=portal&amp;schema=PORTAL</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO DE GAYA</a>	<a href="http://www.ispgaya.pt/">http://www.ispgaya.pt/</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO DE VISEU</a>	<a href="http://www.ipv.pt/">http://www.ipv.pt/</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">INSTITUTO SUPERIOR TECNICO</a>	<a href="http://www.ist.utl.pt/">http://www.ist.utl.pt/</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">UNIVERSIDADE ABERTA</a>	<a href="http://www.univ-ab.pt/">http://www.univ-ab.pt/</a>	SI	año 2006-2010	<a href="http://www.univ-ab.pt/pdf/ua/plano_estrategico_da_uab.pdf">http://www.univ-ab.pt/pdf/ua/plano_estrategico_da_uab.pdf</a>
<a href="#">UNIVERSIDADE ATLANTICA</a>	<a href="http://www.univ-">http://www.univ-</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">UNIVERSIDADE AUTONOMA DE LISBOA</a>	<a href="http://www.universidade-autonoma.pt/">http://www.universidade-autonoma.pt/</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">UNIVERSIDADE CATOLICA PORTUGUESA</a>	<a href="http://www.ucp.pt/site/custom/template/ucptlportalhome.asp?sspageid=1&amp;lang=1">http://www.ucp.pt/site/custom/template/ucptlportalhome.asp?sspageid=1&amp;lang=1</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR</a>	<a href="http://www.ubi.pt/">http://www.ubi.pt/</a>		mail 27 de mayo 2008	
<a href="#">UNIVERSIDADE DA MADEIRA</a>	<a href="http://www.uma.pt/portal/modulos/noticia/index.php?NV_MOD=MODNOTICIA&amp;NV_EAGR=EAGR_NOTICIABROWSER&amp;T_PESQ=PESQ_NOTICIA_DESTAQUES">http://www.uma.pt/portal/modulos/noticia/index.php?NV_MOD=MODNOTICIA&amp;NV_EAGR=EAGR_NOTICIABROWSER&amp;T_PESQ=PESQ_NOTICIA_DESTAQUES</a>		mail 27 de mayo 2008	

<a href="http://www.ua.pt/">UNIVERSIDADE DE AVEIRO</a>	<a href="http://www.ua.pt/">http://www.ua.pt/</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.uc.pt/">UNIVERSIDADE DE COIMBRA</a>	<a href="http://www.uc.pt/">http://www.uc.pt/</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.uevora.pt/">UNIVERSIDADE DE EVORA</a>	<a href="http://www.uevora.pt/">http://www.uevora.pt/</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.ul.pt/portal/page?_pageid=173,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">UNIVERSIDADE DE LISBOA</a>	<a href="http://www.ul.pt/portal/page?_pageid=173,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">http://www.ul.pt/portal/page?_pageid=173,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.utad.pt/pt/index.asp">UNIVERSIDADE DE TRAS OS MONTES E ALTO DOURO</a>	<a href="http://www.utad.pt/pt/index.asp">http://www.utad.pt/pt/index.asp</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.uaig.pt/">UNIVERSIDADE DO ALGARVE</a>	<a href="http://www.uaig.pt/">http://www.uaig.pt/</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.uminho.pt/">UNIVERSIDADE DO MINHO</a>	<a href="http://www.uminho.pt/">http://www.uminho.pt/</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://sigarra.up.pt/up/web_page.inicial">UNIVERSIDADE DO PORTO</a>	<a href="http://sigarra.up.pt/up/web_page.inicial">http://sigarra.up.pt/up/web_page.inicial</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.uac.pt/intro.php">UNIVERSIDADE DOS ACORES</a>	<a href="http://www.uac.pt/intro.php">http://www.uac.pt/intro.php</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://www.ufp.pt/">UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA</a>	<a href="http://www.ufp.pt/">http://www.ufp.pt/</a>		mail 28 de mayo 2008	
<a href="http://uni.pt/">UNIVERSIDADE INDEPENDENTE</a>	<a href="http://uni.pt/">uni.pt</a>		mail 29 de mayo 2008	
<a href="http://uinternacional.pt/">UNIVERSIDADE INTERNACIONAL</a>	<a href="http://uinternacional.pt/">uinternacional.pt</a>		no abre la web	
<a href="http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=135,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">UNIVERSIDADE LUSOFONA</a>	<a href="http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=135,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL">http://www.grupolusofona.pt/portal/page?_pageid=135,1&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL</a>		mail 29 de mayo 2008	
<a href="http://www.umoderna.pt/">UNIVERSIDADE MODERNA</a>	<a href="http://www.umoderna.pt/">http://www.umoderna.pt/</a>		mail 29 de mayo 2008	
<a href="http://www.unl.pt/">UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA</a>	<a href="http://www.unl.pt/">http://www.unl.pt/</a>		mail 29 de mayo 2008	
<a href="http://www.uportu.pt/site-scripts/">UNIVERSIDADE PORTUCALENSE INFANTE D. HENRIQUE</a>	<a href="http://www.uportu.pt/site-scripts/">http://www.uportu.pt/site-scripts/</a>		mail 29 de mayo 2008	
<a href="http://www.utl.pt/">UNIVERSIDADE TECNICA DE LISBOA</a>	<a href="http://www.utl.pt/">http://www.utl.pt/</a>		mail 29 de mayo 2008	
<a href="http://www.ulusiada.pt/">UNIVERSIDADES LUSIADA FUNDACAO MINERVA</a>	<a href="http://www.ulusiada.pt/">http://www.ulusiada.pt/</a>		mail 29 de mayo 2008	
<b>PORCENTAJES PORTUGAL</b>				
<b>Total General 165: se suman Universidades, Escuelas e Institutos</b>				
<b>CON PLAN 9</b>				



ESTADÍSTICA DE LA ARGENTINA  
TA DE HOLOGRAFÍA

REPUBLICA ARGENTINA  
NACIONAL DE LA PLATA  
20-000-14-0000

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

# ESTATUTO

LA PLATA (República Argentina)

1986



MINISTERIO DE EDUCACION Y JUSTICIA  
Expte. N° 4034/86

RESOLUCION N° 67

BUENOS AIRES, 17 Febrero 1986

VISTO las presentes actuaciones en las que la Universidad Nacional de la Plata eleva para aprobación de este Ministerio la modificación del Estatuto de dicha Universidad establecida por el Consejo Superior Provisorio de esa Casa de Altos Estudios en sesión extraordinaria del 12 de noviembre de 1985, y

**CONSIDERANDO:**

Que, estudiadas las modificaciones introducidas, no existen objeciones que formular por lo que puede procederse a su aprobación.

Por ello y en ejercicio de la atribución conferida por la Ley N° 23.068 y el Decreto N° 154/83.

**EL MINISTRO DE EDUCACION Y JUSTICIA**

**RESUELVE:**

**ARTICULO 1°.-** Aprobar la modificación del Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata establecida por el Consejo Superior Provisorio de dicha Universidad en sesión extraordinaria del 12 de noviembre de 1985 cuyo texto modificado forma parte integrante, como anexo, de la presente resolución.

**ARTICULO 2°.-** Regístrese, comuníquese y archívese.

Fdo: Dr. CARLOS R. S. ALCONADA ARAMBURU  
Ministerio de Educación y Justicia

**ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

**TITULO I**

**PRINCIPIOS CONSTITUTIVOS**

**CAPITULO I**

**FUNCIONES**

**ARTICULO 1°.-** 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 todos los sectores populares.

**ARTICULO 2°.-** En función de la facultad estatal, otorga títulos habilitantes para el ejercicio profesional por los estudios cursados en ella; asimismo confiere grados académicos y otros títulos universitarios.

**ARTICULO 3°.-** En virtud de su autonomía se da su Estatuto, elige sus autoridades, designa o contrata personal, se vincula con otras Universidades e instituciones nacionales o extranjeras para el mejor cumplimiento de sus fines, y administra su patrimonio.

**CAPITULO II**

**COMPOSICION**

**ARTICULO 4°.-** Componen la Universidad:

- a) Centros de enseñanza, investigación y creación:  
Facultades, Departamentos de Universidad, Institutos y Escuelas Superiores, Colegios, otros Establecimientos u otras unidades académicas.
- b) Organismos de acción social y de extensión universitaria.

**ARTICULO 5°.-** Componen las Facultades: Cátedras, Departamentos por especialidad, Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación básica, aplicada y tecnológica.



## TITULO II

### ENSEÑANZA E INVESTIGACION

#### CAPITULO I

##### DE LA ENSEÑANZA

**ARTICULO 6°.-** La enseñanza universitaria tendrá carácter y contenido ético, cultural, social, científico y profesional. Será activa, objetiva, general y sistemática en el sentido de lo interdisciplinario y universal. Estará fundada en la exposición objetiva y desprejuiciada de hechos, en su interpretación, en la discusión y crítica de teorías o doctrinas, en la más completa libertad académica, sin discriminaciones, limitaciones o imposiciones de carácter político, ideológico, religioso, racial, social, económico o de cualquier otro tipo.

**ARTICULO 7°.-** El carácter cultural de la enseñanza profesional y científica, a cargo de los establecimientos de enseñanza superior, implica, en la forma que establezcan los respectivos Consejos Académicos y Directivos, la exigencia del conocimiento de los problemas fundamentales del saber y de la realidad social contemporánea.

**ARTICULO 8°.-** La enseñanza de pregrado y posgrado será impartida por profesores, auxiliares de la docencia y docentes autorizados.

**ARTICULO 9°.-** Se establece la periodicidad de la cátedra universitaria.

**ARTICULO 10.-** La asistencia de los alumnos a las clases teóricas no es obligatoria, excepto en regímenes de promoción debidamente reglamentado por los Consejos Académicos o Directivos; será obligatoria la asistencia a las clases o trabajos prácticos, en las condiciones que reglamente cada Facultad, Departamento, Instituto o Escuela Superior.

**ARTICULO 11.-** Cada Facultad, Departamento, Instituto o Escuela Superior establecerá y reglamentará el régimen de promoción de sus alumnos.

**ARTICULO 12.-** Las enseñanzas primaria y secundaria de la Universidad, tendrá carácter experimental y se orientarán en el sentido de contribuir a su perfeccionamiento e integración con la enseñanza superior del país.

**ARTICULO 13.-** Los establecimientos de enseñanza primaria y secundaria dependerán de un Consejo de Enseñanza dependiente del Consejo Superior, el que la orientará y planificará.

**ARTICULO 14.-** La Universidad creará los organismos y establecerá las normas necesarias para realizar la función de orientación vocacional de quienes ingresen en ella. La misma será señalada pero no impuesta, respetando en última instancia la determinación individual.

## CAPITULO II

### DE LA INVESTIGACION

**ARTICULO 15.-** La Universidad reconoce como una de sus funciones primordiales el desarrollo y fomento de la investigación básica, aplicada y desarrollo tecnológico; acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de investigación que realicen los miembros de su personal docente, graduados, estudiantes y terceros. Acordará becas y mantendrá intercambios con otras Universidades, centros científicos y culturales del país y del extranjero.

**ARTICULO 16.-** La Dirección de los centros, institutos y laboratorios de investigación se proveerá, por concurso y será periódica. Para su evaluación, que se realizará periódicamente, se podrán, además, solicitar referencias externas a la Unidad Académica donde desarrollan su actividad.

## CAPITULO III

### DE LA LIBERTAD DE APRENDER

**ARTICULO 17.-** A los centros de enseñanza y de acuerdo con las reglamentaciones que se dicten, tendrán libre acceso los estudiantes, graduados y otras personas que deseen adquirir conocimientos. La calidad de oyente no dará opción a grado ni título universitario alguno.

Los oyentes que hubieran asistido a clases o aprobado trabajos prácticos o exámenes, podrán solicitar la expedición del correspondiente certificado, no pudiendo invocar dicho antecedente para obtener un derecho distinto a su calidad de tales.

## TITULO III

### PERSONAL DOCENTE Y DE INVESTIGACION

#### CAPITULO I

##### DE LOS PROFESORES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

**ARTICULO 18.-** Los cargos docentes ordinarios se proveerán por concurso público de oposición y antecedentes.

Los cargos docentes se podrán concursar unitariamente o por unidad pedagógica.

**ARTICULO 19.-** Cuando vacare un cargo docente, se llamará a concurso dentro del término de sesenta días. Cuando se creare un cargo docente se llamará a concurso en el mismo acto.

**ARTICULO 20.-** Los profesores podrán ser ordinarios, contratados, libres, visitantes e interinos, en las categorías de titulares, asociados o adjuntos, y extraordinarios en las categorías de eméritos, consultos u honorarios.



**ARTICULO 21.-** Los profesores serán designados por el término de siete (7) años en su dedicación simple, que podrá ser renovado por un período de igual duración, sin concurso, con el voto de los dos tercios de los miembros presentes del Consejo Académico. Una vez finalizado el segundo período deberá concursar en las condiciones normales establecidas por cada Unidad Académica.

**ARTICULO 22.-** Los profesores serán nombrados por el Consejo Académico de cada Facultad, Departamento, Instituto o Escuela Superior previo dictamen de una Comisión Asesora con el voto de las dos terceras partes de sus miembros presentes y posterior ratificación del Consejo Superior.

La Comisión Asesora será designada por el Consejo Académico o Directivo, e integrada por cinco miembros: tres (3) profesores, o ex-profesores o investigadores y/o profesionales del más alto nivel, un (1) graduado y un (1) estudiante, en igualdad de condiciones respecto a la validez del voto. La Comisión Asesora elevará al Consejo Académico una nómina de candidatos en orden de preferencia, acompañada de un informe con los fundamentos tenidos en cuenta para su formulación.

### TITULARES

**ARTICULO 23.-** Para ser nombrado profesor Titular se requiere, con no menos de cinco años de antigüedad, poseer título máximo o superior expedido por Universidad Nacional de la República o Instituto acreditado del extranjero.

Si el aspirante no tuviere título universitario suficiente, podrá ser incluido en la nómina sólo en caso de "especial preparación", declarada con el voto de las tres cuartas partes de los miembros presentes del Consejo Académico. La "especial preparación" se acreditará por trabajos que demuestren su profundo y completo conocimiento de la materia.

**ARTICULO 24.-** Tienen las siguientes obligaciones docentes: dictar y dirigir la enseñanza teórico-práctica de su asignatura; dictar cursos parciales o completos de su especialidad; realizar investigaciones; participar en seminarios o reuniones científicas de su cátedra, departamento o instituto y colaborar en las tareas de extensión universitaria.

Gozarán de amplia libertad para la exposición de ideas o doctrinas.

**ARTICULO 25.-** Además de sus obligaciones docentes, tendrán la de desempeñar cargos directivos y ser Miembros de las Comisiones Asesoras de Concursos para los cuales se han elegido. Dichos cargos se declaran irrenunciables, salvo caso de fuerza mayor, a juicio del cuerpo a que pertenezcan.

**ARTICULO 26.-** El Consejo Académico, por dos tercios de votos de los presentes, podrá eximir al profesor del dictado de la cátedra para que dedique su tiempo a la investigación, desarrollo cursos de especialización, dirija seminarios o atienda cuestiones de fundamental interés para la universidad. Esta eximición deberá ser renovada anualmente.

**ARTICULO 27.-** Cada seis años consecutivos en el ejercicio de la cátedra, tendrán derecho a un año de licencia con goce de sueldo para realizar estudios en el país o en el extranjero. A su término deberán presentar un informe al Consejo Académico.

### ASOCIADOS

**ARTICULO 28.-** Para ser profesor Asociado se requieren iguales condiciones que para profesor Titular.

El profesor Asociado colaborará con el Titular en la dirección de la enseñanza, coordinando con éste el desarrollo de los programas y las actividades docentes y de investigación, pudiendo en su caso reemplazarlo.

El profesor Asociado tendrá los mismo derechos y obligaciones que el profesor Titular, excepto en lo que respecta al artículo 27 del presente Estatuto.

### ADJUNTOS

**ARTICULO 29.-** Para ser profesor adjunto se requiere poseer título universitario superior con un mínimo de dos (2) años de antigüedad, y las demás condiciones para ser profesor Titular.

**ARTICULO 30.-** Tendrán el derecho y la obligación de reemplazar al Titular, cuando no exista profesor Asociado, en los casos de vacancia o ausencia. Tendrán a su cargo la atención de los trabajos prácticos, de seminarios de la cátedra, con la dirección del profesor Titular o Asociado. Dictarán las clases teóricas y prácticas que fijan las reglamentaciones de cada Facultad o Instituto.

### CONTRATADOS

**ARTICULO 31.-** El consejo Académico, por el voto de los dos tercios de sus miembros presentes y con la aprobación del Consejo Superior, podrá contratar profesores e investigadores de distintas categorías y especialidad, en las condiciones, funciones y emolumentos que en cada caso se establezcan.

### INTERINOS

**ARTICULO 32.-** A falta de profesor Titular, Asociado, Adjunto o Contratado, el Decano, con aprobación del Consejo Académico o el Director de Departamento de Universidad, Instituto o Escuela Superior, encargará la cátedra interinamente a un profesor Titular, Asociado, Adjunto o Contratado de materia análoga o afín, y sólo a falta de los mencionados, a una persona extraña a la casa que tenga los títulos exigidos para ser profesor Titular.

La designación se hará en las condiciones que fije el Consejo Académico.

### LIBRES

**ARTICULO 33.-** Toda persona que posea título universitario habilitante o haya realizado estudios o investigaciones en la materia de la cátedra sobre la que aspire enseñar, podrá solicitar al respectivo Consejo Académico o Directivo su admisión como profesor libre o ser requerida para ello. El Consejo podrá exigir las pruebas de competencia que considere necesarias.

Los profesores libres no tendrán remuneración y su admisión como tales será por un período



lectivo, pudiendo ser renovada. Podrán dictar cursos paralelos con la autorización del Consejo Académico o Directivo, integrando con voto las respectivas comisiones examinadoras.

**ARTICULO 34.-** Los profesores extraordinarios podrán ser eméritos, consultos u honorarios. Para ser designado profesor emérito se requiere haber acreditado condiciones sobresalientes en su carrera docente ordinaria y poseer más de sesenta y cinco años de edad. Será designado de por vida por el Consejo Superior a propuesta unánime del Consejo Académico o Directivo. Podrán gozar de todos los derechos y obligaciones de los profesores ordinarios.

Para ser designado profesor consulto se requiere haber acreditado condiciones destacables en su carrera docente y poseer más de sesenta y cinco años de edad. Será designado por el Consejo Superior a propuesta de las dos terceras partes de los miembros del Consejo Académico o Directivo en las condiciones que éste fije.

Para ser designado profesor honorario se requiere poseer méritos de excepción en su especialidad, como docente, investigador u profesional.

**ARTICULO 35.-** Podrá ser designado Profesor Visitante el docente de otra Universidad del país o del extranjero que realice actividades académicas en esta Universidad.

## CAPITULO II

### DE LOS DOCENTES AUTORIZADOS

**ARTICULO 36.-** Las Facultades reglamentarán la carrera de "Adscripción Docente" y otorgarán la calidad de "Docente Autorizado" a quienes hayan cumplido las condiciones y tareas que se establezcan. Los docentes autorizados no gozarán de remuneración alguna. El Consejo Superior fijará las normas generales para el ejercicio de la docencia universitaria.

## CAPITULO III

### DE LOS AUXILIARES DOCENTES Y DE INVESTIGACION

**ARTICULO 37.-** Se considera personal auxiliar de la docencia e investigación de los establecimientos de enseñanza superior a los jefes de trabajos prácticos, ayudantes diplomados, ayudantes alumnos y quienes desempeñen funciones similares, con las denominaciones propias de cada Facultad, Instituto o Escuela Superior.

**ARTICULO 38.-** Cada Facultad, Departamento de Universidad o Escuela Superior reglamentará los derechos y obligaciones de los auxiliares de la docencia e investigación.

**ARTICULO 39.-** Los cargos ordinarios se proveerán por concurso público. La forma del mismo será reglamentado por cada unidad académica, como así mismo los requisitos para acceder a los cargos. Las designaciones durarán tres (3) años para los jefes de trabajos prácticos y dos (2) años para los ayudantes diplomados y alumnos.

## CAPITULO IV

### DE LA DEDICACION

**ARTICULO 40.-** La dedicación del personal docente y de investigación, comprende las siguientes clases:

- Dedicación exclusiva: consiste en la dedicación total de las actividades a la investigación y a la docencia durante un lapso de cuarenta (40) horas semanales como mínimo.
- Dedicación de tiempo completo: consiste en la atención de las tareas docentes y de investigación durante un lapso de treinta (30) horas semanales como mínimo.
- Semidedicación: consiste en la atención de las tareas docentes y de investigación durante un lapso de veinte (20) horas semanales como mínimo.
- Dedicación simple: consiste en la atención de las tareas docentes durante un lapso de nueve (9) horas semanales como mínimo.

**ARTICULO 41.-** Las mayores dedicaciones serán otorgadas por los Consejos Académicos o Directivos a su propuesta, o de Departamentos, Areas, Unidades Pedagógicas o Cátedras, con voto de las dos terceras partes de sus miembros.

Las mayores dedicaciones podrán concursarse en forma simultánea o no, con las dedicaciones simples (o por cátedra) que les dan origen o ser otorgadas en forma directa por el Consejo Académico con la mayoría indicada.

En todos los casos se requerirá la presentación de un plan de trabajo.

Las mayores dedicaciones se podrán completar con la simple, y la permanencia en ella estará sujeta a evaluaciones periódicas.

## CAPITULO V

### DE LOS PROFESORES DE ENSEÑANZA ESPECIAL

#### PRIMARIA Y SECUNDARIA

**ARTICULO 42.-** Los profesores de enseñanza especial, secundaria y primaria serán nombrados por concurso público, de acuerdo con las Ordenanzas y Resoluciones especiales emanadas de las autoridades de que dependa la Escuela o Colegio respectivo.



## TITULO IV

### GOBIERNO

#### CAPITULO I

##### ORGANOS

**ARTICULO 43.-** El gobierno de la Universidad, de las Facultades, de los Departamentos, Institutos y Escuelas Superiores se constituye con la representación de los tres estados que componen la comunidad universitaria: profesores, graduados y estudiantes. Los auxiliares docentes diplomados integran el estado de graduados.

**ARTICULO 44.-** El Gobierno de la Universidad es ejercido por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Presidente.

#### CAPITULO II

##### ASAMBLEA

**ARTICULO 45.-** La Asamblea Universitaria es el órgano supremo de la Universidad. Se reúne convocada por el Presidente, por la mayoría absoluta de los miembros del Consejo Superior o a requerimiento de un cuarto, por el menos, de los miembros de la Asamblea Universitaria. En este último caso, el Presidente expedirá el decreto de convocatoria dentro de los diez días. Se expresará el objeto de la convocatoria, en citaciones personales y públicas, que deberán efectuarse con quince días de anticipación como mínimo. La Asamblea Universitaria estará constituida por todos los miembros de los Consejos Académicos.

**ARTICULO 46.-** La Asamblea sesionará con la presencia de la mitad del total de sus miembros y después de dos citaciones consecutivas, podrá constituirse con la tercera parte de dicho total. Entre las citaciones deberá mediar un término no inferior a cinco días ni superior a diez.

**ARTICULO 47.-** Será presidida por el Presidente o Vicepresidente en su defecto, o por el Consejero que ella misma designe en caso de ausencia o impedimento de los anteriores. El Presidente votará solo en caso de empate.

**ARTICULO 48.-** Sesionará con arreglo a su propio reglamento, o en su defecto, por el interno del Consejo Superior.

**ARTICULO 49.-** El Secretario General de la Universidad o su reemplazante legal, actuará como Secretario de la Asamblea.

## CAPITULO III

### FUNCIONES

**ARTICULO 50.-** Son atribuciones de la Asamblea:

- a) Modificar el Estatuto Universitario, en reunión convocada especialmente, cuya citación indicará expresamente, los puntos a tratar. Toda modificación requerirá, para su validez el voto de la mayoría de los presentes, la que no podrá ser inferior a la mitad del total de sus miembros.
- b) Suspender o separar al Presidente o a cualquiera de sus miembros, por causas enumeradas en el artículo 62, con el voto de por lo menos los dos tercios de los miembros que integran la Asamblea.
- c) Elegir al Presidente de la Universidad.
- d) Considerar, con carácter extraordinario los asuntos que le sean sometidos y que interesen al funcionamiento de la Universidad o al cumplimiento de sus fines;
- e) Dictar su propio Reglamento;
- f) Ejercer todo acto de jurisdicción superior no previsto en estos Estatutos;

#### CAPITULO IV

##### CONSEJO SUPERIOR

**ARTICULO 51.-** El Consejo Superior, conjuntamente con el Presidente de la Universidad, ejerce el Gobierno y la jurisdicción superior universitaria.

#### CAPITULO V

##### FACULTADES Y FUNCIONES

**ARTICULO 52.-** Corresponde al Consejo Superior:

- 1) Ejercer, por vía de recurso y en última instancia universitaria, el contralor de legitimidad.
- 2) Resolver, en última instancia, las cuestiones contenciosas que fallen el Presidente o los Consejos Académicos y Directivos.
- 3) Dictar Ordenanzas y Reglamentaciones.
- 4) Proponer a la Asamblea Universitaria la modificación de este Estatuto.
- 5) Disponer, por el voto de dos tercios de sus miembros integrantes, en caso de grave conflicto o afección, la intervención de las Facultades, Departamentos de Universidad, Instituto o Escuela Superior, determinando su plazo de duración. Esta resolución será apelable ante la Asamblea.
- 6) Designar al Vicepresidente de la Universidad, a propuesta del Presidente;
- 7) Designar al Presidente de la Comisión de Investigaciones a propuesta del Presidente;
- 8) Designar al Guardasellos de la Universidad.
- 9) Designar al Director de la Biblioteca Pública a propuesta del Presidente;



- 10) Designar los Secretarios de la Universidad, a propuesta del Presidente;
- 11) Dictar y modificar su Reglamento Interno y, en defecto de sus disposiciones, adoptar supletoriamente, el de la H. Cámara de Diputados de la Nación, con adecuación circunstancial a la índole del Cuerpo;
- 12) Convocar a Asambleas deliberativas especiales de los integrantes de la comunidad universitaria;
- 13) Crear y organizar establecimientos de enseñanza, investigación, Institutos o Escuelas Superiores y decidir la creación, supresión, división o fusión de Facultades por los dos tercios de los miembros del Cuerpo;
- 14) Establecer las condiciones generales básicas reglamentarias para la designación de profesores;
- 15) Confirmar los profesores designados por los Consejos Académicos, Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior, con facultad para anular y devolver esas designaciones en los casos que de oficio o por denuncia de partes verifique la existencia de vicios formales en el proceso seguido para la designación;
- 16) Separar, por el voto de los dos tercios de sus integrantes a los profesores titulares, asociados y adjuntos de Facultades, Departamentos, Institutos y Escuelas Superiores, a propuesta de los respectivos Consejos Académicos o Directivos;
- 17) Acordar el título de Doctor "Honoris Causa" por iniciativa propia o de las Facultades, a personas que sobresalieren por su acción ejemplar, trabajos o estudios y designar profesora o miembros honorarios a propuesta de las Facultades;
- 18) Aprobar la creación de nuevas carreras, homologar los planes de estudio de los establecimientos de enseñanza superior y dependencias y fijar el alcance de los títulos profesionales y académicos de la Universidad;
- 19) Crear, por sí o a propuesta de las Unidades Académicas, Centros, Institutos y Laboratorios de investigación y Centros de estudios especiales.
- 20) Promover intercambios con Universidades y otras instituciones del país y del extranjero;
- 21) Reglamentar la administración de los fondos para investigación a realizar en la Universidad;
- 22) Orientar la gestión académica y establecer normas generales de reválidas de títulos universitarios;
- 23) Autorizar y reglamentar la adquisición y enajenación de bienes;
- 24) Disponer y reglamentar la aplicación de los fondos universitarios;
- 25) Sancionar, modificar y reajustar el presupuesto anual de la Universidad;
- 26) Reglamentar la fijación de aranceles de servicios o estudios de posgrado. La enseñanza de pregrado será gratuita;
- 27) Establecer un sistema de becas universitarias;
- 28) Reglamentar los juicios académicos;
- 29) Aprobar la organización de las Secretarías a su propuesta o del Presidente;
- 30) Reglamentar el régimen de licencia del personal docente y de los empleados de la Universidad;
- 31) Delegar sus atribuciones reglamentarias en las comisiones internas del Consejo Superior. Son indelegables el dictado de Ordenanzas generales y la atribuciones previstas en los ítems 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 24 y 25 de este artículo.

La delegación de las atribuciones será hecha caso por caso, no estando permitidas las delegaciones generales. Una tercera parte de los consejeros superiores podrá solicitar que el Cuerpo se arrogue el conocimiento de lo decidido por las comisiones internas;

- 32) Decidir sobre el alcance de este Estatuto cuando surgieren dudas sobre su aplicación y ejercer todas las demás atribuciones que no estuvieren explícita o implícitamente reservadas a la Asamblea, al Presidente o a las Facultades;
- 33) Reglamentar las dedicaciones y compatibilidades laborales de su personal docente y de investigación;

## CAPITULO VI

### SESIONES

**ARTICULO 53.-** El Consejo Superior será presidido por el Presidente o Vicepresidente de la Universidad, los que tendrán voto sólo en caso de empate.

Se integrará con los Decanos, el Vicepresidente, un representante de los profesores, graduados y estudiantes por cada Facultad.

El Presidente de la Comisión Científica y los Directores de Departamentos de Universidad, Institutos o Escuela Superior. Lo integrarán con voz solamente. El Secretario General, o el Prosecretario, actuará como Secretario del Consejo Superior.

**ARTICULO 54.-** El Consejo Superior se reunirá por lo menos una vez por mes en sesión ordinaria. Sesionará en forma extraordinaria cada vez que sea convocada por el Presidente o a pedido de por lo menos un tercio de sus miembros. En las sesiones que celebrare a primera citación, será necesaria la presencia de la mayoría de sus miembros, contando el Presidente, para adoptar resoluciones válidas. En segunda citación, podrá celebrar sesión con los que concurren, siempre que hubieran sido convocados todos sus miembros y comunicado el Orden del Día. El Secretario certificará en el Acta el cumplimiento de estos requisitos y no se podrá tratar asuntos que no estén incluidos en el Orden del Día, salvo por el voto de las tres cuartas partes de sus miembros presentes. Sólo serán válidas las decisiones tomadas por mayoría de los miembros presentes.

**ARTICULO 55.-** Las sesiones serán públicas, mientras el Cuerpo no disponga lo contrario mediante resolución fundada. El Consejo podrá invitar a concurrir o a participar, sin voto, en ella, a toda persona vinculada a los asuntos de la Universidad.

**ARTICULO 56.-** El Consejo Superior designará las comisiones permanentes y transitorias internas que estime conveniente. Deberá preservarse en su integración las proporciones de los tres estados universitarios.

**ARTICULO 57.-** Las funciones de las comisiones deberán ser reglamentadas por el Consejo Superior. Podrán tener autonomía de funcionamiento y capacidad de resolución, delegadas por el Consejo Superior y coordinadas por la junta ejecutiva del Consejo Superior.



**ARTICULO 58.-** La Comisión de Investigaciones de la Universidad estará integrada por miembros del Consejo Superior y un representante por Facultad, Departamento de Universidad e Instituto Superior, designados por los Consejos Académicos o Directivos.

Será presidida por el Presidente de la Comisión y será su Secretario, el Secretario de Ciencia y Técnica de la Universidad. Su funcionamiento será reglamentado por el Consejo Superior, pudiendo ser dirigida por una junta ejecutiva de tres (3) miembros, además de su Presidente y Secretario.

## CAPITULO VII

### DE LA JUNTA EJECUTIVA

**ARTICULO 59.-** Una junta ejecutiva, presidida por el Vicepresidente de la Universidad, e integrada por el Secretario General y por un representante de los Decanos y de cada estado, elegidos por el respectivo sector, en el Consejo Superior, tendrá por funciones velar por el efectivo cumplimiento de todo lo que resuelva el Consejo Superior y/o sus comisiones internas, sirviendo además de enlace, entre dicho Cuerpo y estas comisiones. El Consejo Superior dictará el reglamento interno de funcionamiento de la junta ejecutiva.

## CAPITULO VIII

### DEL PRESIDENTE Y DEL VICEPRESIDENTE

**ARTICULO 60.-** El Presidente es el representante máximo de la Universidad en todos los actos civiles, administrativos y académicos.

Debe ser ciudadano argentino, tener más de treinta años de edad y ser o haber sido profesor de la Universidad, o pertenecer al estado de graduados.

**ARTICULO 61.-** Durará tres años en sus funciones. Podrá ser reelecto para el período inmediato siguiente y por una sola vez.

**ARTICULO 62.-** El Presidente y el Vicepresidente sólo podrán ser suspendidos en caso de delito que afecte el honor y la dignidad, mientras dure el juicio. Su separación corresponderá cuando se justifique alguna de las siguientes causas: condena por delito que afecte el honor y la dignidad, hechos públicos de inmoralidad, falta de conducta o negligencia, abandono en el desempeño de su cargo o incapacidad declarada.

**ARTICULO 63.-** En caso de muerte, separación o renuncia del Presidente, ejercerá la función el Vicepresidente.

**ARTICULO 64.-** En caso de muerte o impedimento permanente del Presidente y Vicepresidente, se deberá llamar a la Asamblea Universitaria, a fin de realizar una nueva elección.

**ARTICULO 65.-** El Presidente podrá refrendar sin necesidad de tratamiento del Consejo Superior aquellos dictámenes de las comisiones permanentes del mismo que poseyeran dictamen único y que así fuera aconsejado por la junta ejecutiva.

## CAPITULO IX

### OBLIGACIONES Y FACULTADES

**ARTICULO 66.-** Corresponde al Presidente:

- 1) Dirigir la administración general de la Universidad;
- 2) Convocar y presidir las sesiones de las Asambleas Universitarias, las del Consejo Superior o delegarlas en el Vicepresidente, hacer cumplir sus resoluciones e informar sobre las mismas;
- 3) Expedir, por sí solo los diplomas universitarios y conjuntamente con el Decano de la Facultad o Director de Departamentos, o Director de Instituto o Escuela Superior respectivo los diplomas de las profesiones y grados académicos;
- 4) Tener a su orden en el Banco de la Nación Argentina u otra institución oficial, los fondos de la Universidad y decidir sobre los pagos que deban verificarse y las entregas a las respectivas dependencias del importe de las partidas que les hayan sido acordadas;
- 5) Nombrar y remover a los empleados y personas de servicio de la Universidad, cuyo nombramiento no esté atribuido al Consejo Superior o a otras autoridades universitarias;
- 6) Ejercer la jurisdicción disciplinaria en la órbita de sus atribuciones;
- 7) Percibir todos los derechos y demás recursos universitarios por medio de la Tesorería y con intervención de Contaduría, y darle la distribución que corresponda;
- 8) Aprobar las publicaciones oficiales de la Universidad, en las cuales estarán comprendidas las actas de las sesiones del Consejo Superior.
- 9) Abrir anualmente, en acto público, los cursos de la Universidad.
- 10) Planificar y organizar las Secretarías de la Universidad y proponerlas al Consejo Superior para su aprobación.
- 11) Designar al Secretario del Presidente de la Universidad.
- 12) Delegar, con aprobación del Consejo Superior, sus facultades de carácter administrativo en el Vicepresidente y Secretarios de la Universidad.
- 13) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Consejo Superior, de sus Comisiones Internas y de la Junta Ejecutiva, dictadas en el marco de las atribuciones que este Estatuto otorga a dicho cuerpo.
- 14) Proponer al Consejo Superior las designaciones a que hace referencia el artículo 52.

**ARTICULO 67.-** Corresponde al Vicepresidente, reemplazar al Presidente. Ejercerá las funciones del Presidente por el tiempo que dura el impedimento de éste último, asumiendo dicho ejercicio sin necesidad de resolución previa.

**ARTICULO 68.-** En el caso de ser definitiva la ausencia o imposibilidad que afecta al Presidente para el ejercicio del cargo, el Vicepresidente convocará inmediatamente dentro de un plazo no mayor



de treinta días a la Asamblea Universitaria para la elección de Presidente. Corresponde al Consejo Superior, en caso de duda, decidir si el impedimento debe ser considerado transitorio o definitivo.

**ARTICULO 69.-** En ningún caso el Vicepresidente continuará en el ejercicio de la Presidencia por mayor tiempo que la duración de su mandato, el que será como máximo igual al del Presidente que lo propuso.

**ARTICULO 70.-** En caso de ausencia del Presidente y Vicepresidente, ejercerá la Presidencia el Decano elegido por el Consejo Superior.

## TITULO V

### FACULTADES

#### CAPITULO I

##### GOBIERNO

**ARTICULO 71.-** Los Consejos Académicos estarán integrados por doce miembros: seis profesores, cuatro estudiantes y dos graduados. El Decano presidirá sus sesiones y tendrá voto en caso de empate.

**ARTICULO 72.-** Los Consejos Académicos sesionarán en la forma establecida para el Consejo Superior.

**ARTICULO 73.-** El Consejo se reunirá en sesiones ordinarias durante el año lectivo, por lo menos una vez por mes.

**ARTICULO 74.-** Las sesiones serán públicas, salvo expresa decisión en contrario de la mayoría, y tendrán lugar con el quorum de siete miembros.

**ARTICULO 75.-** El Consejero que faltare a tres reuniones consecutivas o cinco alternadas, sin causa debidamente justificada, cesará en su cargo, sin necesidad de declaración alguna, debiendo el Decano dar cuenta de la vacante en la próxima sesión.

#### CAPITULO II

##### FUNCIONES

**ARTICULO 76.-** Corresponde al Consejo Académico:

- 1) Dictar disposiciones generales sobre el gobierno interior, didáctico, disciplinario y administrativo de su Facultad.
- 2) Conocer en apelación de las resoluciones del Decano, en la aplicación particular de las Ordenanzas o Resoluciones de carácter general.

- 3) Ejercer en apelación la jurisdicción en asuntos disciplinarios.
- 4) Proyectar los planes de estudio y sus modificaciones.
- 5) Aprobar, observar o rechazar los programas que preparen los profesores.
- 6) Autorizar la expedición de títulos de las respectivas profesiones o grados académicos.
- 7) Controlar, bajo la fiscalización de la Universidad, la administración de los fondos que le sean asignados a la Facultad, debiendo rendir cuenta documentada.
- 8) Supervisar la enseñanza y los exámenes directamente o por comisión y recabar del Decano informe sobre la preparación que obtengan los alumnos.
- 9) Designar al Secretario del Consejo Académico, Prosecretario y Contador, a propuesta del Decano.
- 10) Designar los profesores de la Facultad, dando cuenta al Consejo Superior.
- 11) Proponer al Consejo Superior la separación de los profesores de la Facultad, previo sumario o juicio, pudiendo disponer la inmediata suspensión por el voto de las tres cuartas partes de los miembros que componen el Cuerpo.
- 12) Revalidar los títulos expedidos por universidades extranjeras dando cuenta al Consejo Superior.
- 13) Suspender o separar al Decano y Vicedecano por el voto de las tres cuartas parte del total de los miembros que integran el Consejo.
- 14) Decidir en la renuncia de los profesores.
- 15) Reglamentar la docencia libre y el funcionamiento y creación de cátedras paralelas de su Facultad.
- 16) Determinar la fecha, el orden y la forma de inscripción a exámenes y demás pruebas de suficiencia.
- 17) Presentar al Consejo Superior el proyecto del presupuesto anual de la Facultad.
- 18) Promover la extensión universitaria.
- 19) Fijar las condiciones de admisibilidad y de promoción de alumnos. En el caso de los estudios de pregrado no se pondrá limitación numérica.
- 20) Llamar a concurso para la provisión de los cargos docentes y de investigación y decidir sobre los mismos.
- 21) Designar a los representantes de la Facultad ante los congresos y reuniones científicas del país y del extranjero.
- 22) Proponer al Consejo Superior la creación o cesación de Centros, Institutos y Laboratorios de Investigación. Supervisar anualmente su funcionamiento, dando cuenta a la Comisión de Investigaciones de la Facultad y del Consejo Superior; llamar a concurso para la provisión de cargos de Director de Centros, Institutos o Laboratorios de Investigación, según el reglamento del Consejo Superior.
- 23) Crear la Comisión de Investigaciones de la Facultad y reglamentar su funcionamiento.
- 24) Designar al delegado de la Facultad a la Comisión de Investigaciones de la Universidad.
- 25) Aprobar la creación y reglamentar el funcionamiento —a propuesta del Decano— de las Comisiones permanentes o transitorias del Consejo Académico.
- 26) Designar al Vicedecano de la Facultad dentro del estado de profesores de la misma, a propuesta del Decano.



- 27) Aprobar la creación y organización de las Secretarías de la Facultad, a propuesta del Decano. Las Secretarías respectivas serán designadas a propuesta del Decano.
- 28) Otorgar "especial preparación" en un área del conocimiento, por el voto de las tres cuartas partes de sus miembros.

### CAPITULO III

#### DECANO

**ARTICULO 77.-** El decano durará tres años en sus funciones; deberá ser argentino, tener más de treinta años de edad y ser o haber sido profesor ordinario o extraordinario de la Facultad.

### CAPITULO IV

#### OBLIGACIONES Y FACULTADES

**ARTICULO 78.-** Corresponde al Decano:

- 1) Presidir al Consejo Académico de la Facultad y ejecutar sus resoluciones.
- 2) Delegar en el Vicedecano la presidencia del Consejo Académico.
- 3) Representar oficialmente a la Facultad en todos los actos y comunicados de la misma.
- 4) Dictar disposiciones sobre el gobierno interior pedagógico, disciplinario y administrativo de su Facultad, de acuerdo con las Ordenanzas y Reglamentaciones vigentes.
- 5) Convocar al Consejo Académico.
- 6) Expedir, conjuntamente con el Presidente de la Universidad, los diplomas de títulos habilitantes universitarios y grados académicos.
- 7) Supervisar el cumplimiento de las tareas docentes.
- 8) Autorizar el ingreso, permiso y certificados de examen con sujeción a las Ordenanzas del Consejo Superior y del Consejo Académico.
- 9) Nombrar por concurso o por antecedentes y remover, mediante sumario previo y reubicar, sin sumario previo, a los empleados de la Facultad.
- 10) Acordar licencia a los docentes y empleados de la Facultad, acorde con el régimen de licencias de la Universidad, dando conocimiento al Consejo Académico.
- 11) Informar por escrito, al Presidente de la Universidad cada dos meses, de la marcha del Consejo Académico y enviar los documentos oficiales que deban publicarse en el "Boletín de la Universidad".
- 12) Proponer al Consejo Académico las designaciones del personal docente interino y contratado.
- 13) Convocar al claustro de profesoras.
- 14) Convocar al Consejo Académico por sí o a solicitud de por lo menos un tercio de sus miembros.
- 15) Designar al Secretario del Decano y fijarle sus funciones y atribuciones.
- 16) Planificar y organizar las Secretarías de la Facultad y las Comisiones del Consejo Académico y proponerlas a éste para su aprobación.

- 17) Delegar, con aprobación del Consejo Académico, sus facultades de carácter administrativo en el Vicedecano o Secretario de la Facultad.

### CAPITULO V

#### VICEDECANO

**ARTICULO 79.-** Para ser Vicedecano de la Facultad se requiere ser profesor ordinario o extraordinario emérito de la Facultad respectiva.

**ARTICULO 80.-** Cuando no dirija la sesiones del Consejo Académico y no sea miembro del mismo, lo integrará con voz pero sin voto. Coordinará con el Secretario Académico el funcionamiento de las Comisiones del Consejo Académico de la Facultad.

**ARTICULO 81.-** En el caso de impedimento del Decano para el ejercicio de sus funciones será reemplazado por el Vicedecano, quien lo hará sin necesidad de resolución previa.

### TITULO VI

#### CAPITULO I

##### CUERPO ELECTORAL

**ARTICULO 82.-** La Universidad integra su cuerpo electoral con profesores, graduados y auxiliares docentes diplomados y estudiantes.

**ARTICULO 83.-** Los tres estados participarán en la formación de su gobierno y lo ejercerán por representantes ante la Asamblea Universitaria, Consejo Superior, Consejo Académico, y Directivo, elegidos según se establece en el presente Estatuto.

#### CAPITULO II

##### INTEGRACION

**ARTICULO 84.-** La Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y los Consejos Académicos se integrarán según lo establecido en los artículos 45, 53 y 71, con igual número de titulares y suplentes.

Las representaciones titulares de los profesores y estudiantes, serán adjudicadas en números de 4 y 2 y 3 y 1 a las respectivas listas que obtengan la mayoría y la primera minoría, siempre que el total de los votos obtenidos por esta última no sea menor al veinticinco por ciento de los sufragios válidos computados en los correspondientes actos eleccionarios.

Las representaciones titulares de graduados serán adjudicadas sólo por mayoría, excepto cuando existan dos listas con igual cantidad de votos.

En caso de ausencia, cualquiera sea su causa, los titulares serán reemplazados en orden sucesivo de prelación, en cada Asamblea, por los que le sigan en las respectivas listas en calidad de suplente.



Cuando ninguna lista de la minoría haya alcanzado el veinticinco por ciento de los sufragios válidos computados en las respectivas Asambleas, las representaciones se adjudicarán íntegramente a la lista de la mayoría.

**ARTICULO 85.-** Los mandatos de los integrantes del Consejo Superior, Consejo Académico y Asamblea Universitaria durarán tres años, dos años y un año para los profesores, los graduados y los estudiantes, respectivamente, quienes podrán ser reelectos.

**ARTICULO 86.-** El desempeño de las representaciones de los profesores ante la Asamblea Universitaria, Consejo Superior, Académico o Directivo, se considerará carga inherente a la docencia, sólo declinable o excusable por motivos justificables que en cada caso deberán ser admitidos expresamente por los órganos respectivos, y quienes tendrán facultades para juzgar disciplinariamente a los representantes que incurrieran en infracción no excusable de sus obligaciones.

**ARTICULO 87.-** Para ser admitido en el ejercicio de las representaciones electorales conferidas por los tres estados universitarios a la Asamblea Universitaria, Consejo Superior y Consejo Académico o Directivo, será indispensable:

- a) Poseer las condiciones requeridas para integrar el padrón correspondiente.
- b) Si se trata de representante estudiantil, tener una inscripción, cuya antigüedad no sea menor de dos años ni mayor de doce, y además, aprobar, como mínimo, dos asignaturas durante los dieciocho meses anteriores a la fecha de su elección.

**ARTICULO 88.-** A los fines de la aplicación de estas normas, el Consejo Superior de la Universidad dictará los reglamentos pertinentes con facultad para prever, inclusive, los casos de suspensiones y reincorporaciones de electores y representantes.

### CAPITULO III

#### PADRONES

**ARTICULO 89.-** En cada Facultad, Instituto o Escuela Superior se confeccionarán separadamente los padrones de profesores, graduados y estudiantes.

**ARTICULO 90.-** En el padrón de profesores se inscribirá a todos los titulares, asociados, adjuntos ordinarios y extraordinarios eméritos en las condiciones que fije el Consejo Superior o las disposiciones transitorias del presente Estatuto.

En el padrón de graduados se podrán inscribir todos los egresados de la Facultad respectiva y los auxiliares docentes graduados. Si no fueran egresados de la Universidad Nacional de La Plata, deberán poseer más de un año de antigüedad docente en la Universidad.

En el caso de los estudiantes, se inscribirá todos los que hayan aprobado una asignatura en los dos últimos años, excepto los alumnos de primer año, quienes deberán haber aprobado los trabajos prácticos de una asignatura como mínimo.

**ARTICULO 91.-** Se podrá pertenecer a un solo padrón y votar en una sola Unidad Académica, debiéndose optar en caso de pertenecer a más de una.

Las inscripciones en los respectivos padrones caducará:

- a) Cuando los profesores dejen de pertenecer a los cuerpos docentes en su condición de tales.
- b) Cuando los graduados incurran en injustificadas omisiones de los deberes electorales que les impone este Estatuto o en incumplimiento de los compromisos que establezcan las respectivas reglamentaciones o cuando haya transcurrido un año a partir de su designación como profesor titular, asociado o adjunto de la Universidad.
- c) Cuando los estudiantes incurran en injustificadas omisiones de los deberes electorales que les impone este Estatuto, en demoras notorias respecto de las obligaciones implícitas en su condición de tales o hayan recibido algún título para ejercer profesiones universitarias, salvo el caso de que continúen inscriptos como alumnos en cursos complementarios de la misma carrera y Facultad o Departamento, o Instituto Superior.
- d) Cuando los respectivos Consejos Académicos o Directivos consideren que existen motivos graves para la eliminación de los profesores o graduados alcanzados por sanciones disciplinarias de los Consejos Profesionales competentes.

### CAPITULO IV

#### ELECCIONES

**ARTICULO 92.-** El sufragio —excepto para la elección de Presidente de la Universidad— es obligatorio y secreto en todas las elecciones que se realicen en la Universidad. Su omisión injustificada constituirá falta grave que juzgarán los respectivos Consejos Académicos.

**ARTICULO 93.-** Los representantes de los 3 estados ante los consejos Superior, Académico, Directivos y Asamblea Universitaria, serán elegidos de las listas oficializadas por las Facultades, Departamentos de la Universidad, Institutos o Escuelas Superiores.

Se votará por lista completa.

El régimen electoral que no está contemplado por este Estatuto será reglamentado por el Consejo Superior.

### CAPITULO V

#### DE LA ELECCION DEL PRESIDENTE

**ARTICULO 94.-** La elección del Presidente se efectuará por la Asamblea Universitaria convocada a ese efecto y con quince días de anticipación, por lo menos.

**ARTICULO 95.-** La Asamblea sesionará válidamente con quórum de la mitad más uno de sus miembros y no se podrá levantar hasta que la elección del Presidente se haya efectuado.



**ARTICULO 96.-** Si después de dos votaciones ninguno de los candidatos hubiera obtenido mayoría absoluta de los miembros presentes de la Asamblea, la tercera votación se concretará a los dos candidatos que hubieran logrado mayor cantidad de sufragios siendo obligatoria la opción.

La votación se realizará por cédula nominal.

**ARTICULO 97.-** Si dos o más candidatos obtuvieran igual mayoría relativa, la Asamblea decidirá cuál o cuáles serán eliminados, a fin de que la última votación recaiga en dos solamente.

**ARTICULO 98.-** Para el caso de la reelección del Presidente, deberán sufragar en su favor, como mínimo, los dos tercios del total de miembros que componen la Asamblea aunque se emitan votos en blanco en la primera votación que se realice. En el caso que no los obtuvieren, su candidatura no podrá ser propuesta en las sucesivas votaciones y serán considerados nulos todos los votos que se emitan en su favor.

#### CAPITULO VI

##### DE LA ELECCION DEL DECANO

**ARTICULO 99.-** El Decano de cada Facultad será elegido por los Consejeros Académicos. Transcurrida una hora a contar de la fijada para la elección, se incorporarán los respectivos suplentes de cada estado —según corresponda a cada lista— para completar el número total de miembros, sin el cual no podrá funcionar el órgano elector.

Si ningún candidato obtuviera como mínimo 7 votos, se repetirá la elección con los dos más votados. Si ninguno de éstos obtuviera el número de votos precedentemente establecido, se incorporará al órgano elector, al único fin de votar por uno de los dos candidatos, el primer suplente representante de cada uno de los tres estados. En este caso, el Decano será electo por simple mayoría, no computándose los votos en blanco.

**ARTICULO 100.-** La sesión no se podrá levantar sin haber sido designado el Decano.

**ARTICULO 101.-** El Decano podrá ser reelecto en la forma y condiciones establecidas para el Presidente de la Universidad.

#### CAPITULO VII

##### DE LA ELECCION DEL VICEDECANO

**ARTICULO 102.-** El Vicedecano será elegido por el Consejo Académico de entre los profesores de la Facultad, por simple mayoría, a propuesta del Decano.

### TITULO VII

#### DE LA OMISION DEL SUFRAGIO

##### CAPITULO I

##### SANCIONES

**ARTICULO 103.-** Se considera falta grave la omisión o defecto en la emisión del sufragio.

**ARTICULO 104.-** Los electores que incurran en la infracción a que se refiere el artículo anterior, serán pasible de las siguientes sanciones:

- a) Los profesores:
  - 1) con retribución pecunaria: perderán, por cada infracción, el importe de medio sueldo, que ingresará al Fondo propio de la Universidad
  - 2) sin retribución pecunaria: serán apercibidos con anotación en su legajo personal.
- b) Los graduados:  
Serán eliminados del padrón por un año.
- c) Los estudiantes:  
No podrán rendir examen en los dos turnos siguientes a la fecha de la elección.

**ARTICULO 105.-** Todo infractor podrá intentar la justificación de su omisión o defecto, ante el Decano, quien decidirá, con apelación ante el Consejo Académico.

### TITULO VIII

##### CAPITULO I

##### DE LA EXTENSION UNIVERSITARIA

**ARTICULO 106.-** La Universidad considera la Extensión Universitaria como uno de los medios de realizar su función social. Para su cumplimiento, se creará el Departamento respectivo.

### TITULO IX

##### DE LOS INSTITUTOS Y ESCUELAS SUPERIORES Y ESTABLECIMIENTOS DOCENTES

**ARTICULO 107.-** Se considera Instituto Superior a aquellas Unidades Académicas donde se sigue una ciencia básica y se dictan cursos de pre y pos grado.

Los planes de estudios y el dictado de las asignaturas de otros planes de estudios y demás condiciones pedagógicas que se cursen en el, serán coordinados de común acuerdo entre las Unidades Académicas involucradas.

**ARTICULO 108.-** Los Institutos o Escuelas Superiores tendrán un gobierno similar al de las Facultades. El Director será elegido de igual forma que los Decanos de Facultad. Las atribuciones del Director serán similares a las de Decanos y las del Consejo Directivo a las de los Consejos Académicos, excepto en los referente al otorgamiento de títulos habilitantes al que deberá ser reglamentado por el Consejo Superior. El padrón de profesores estará constituido por todos aquéllos que cumplan tareas en el mismo.

El padrón de graduados estará constituido por todos los egresados y auxiliares docentes diplomados del mismo.

El padrón estudiantil estará constituido por todos aquéllos que cursen las carreras del Instituto o Escuela Superior en las condiciones que fija este Estatuto.

**ARTICULO 109.-** Los Directores de las demás dependencias docentes de la Universidad serán designados por el Consejo Superior a propuesta del Presidente.

**ARTICULO 110.-** En los establecimientos de enseñanza secundaria dependientes de la Presidencia, del Consejo Superior o de Escuela Superior, podrán constituirse Comisiones Asesoras de acuerdo con las reglamentaciones que se dicten al efecto.

## TITULO X

### DE LOS CENTROS DE GRADUADOS Y DE ESTUDIANTES

#### CAPITULO I

##### EN LAS FACULTADES, INSTITUTOS Y ESCUELAS SUPERIORES

**ARTICULO 111.-** La universidad reconocerá un Centro de Estudiantes y uno de Graduados en cada Facultad, Instituto o Escuela Superior y la Federación respectiva que los agrupe, según reglamentaciones del Consejo Superior que dicten al respecto.

#### CAPITULO II

##### EN LOS COLEGIOS SECUNDARIOS Y ESTABLECIMIENTOS DOCENTES

**ARTICULO 112.-** No se podrán dictar Ordenanzas o Resoluciones que prohíban o impidan el funcionamiento de Centros de Estudiantes en los Colegios Secundarios y establecimientos docentes de la Universidad.

## TITULO XI

### DEL REGIMEN ECONOMICO FINANCIERO

#### CAPITULO I

##### PATRIMONIO

**ARTICULO 113.-** Constituyen el patrimonio de la Universidad:

- a) Los bienes cualquiera sea su naturaleza, que forman parte de su actual patrimonio y los que se ingresen al mismo por cualquier título;
- b) Las sumas que se le asignen por el presupuesto general de la Nación, ya sea con cargo a Rentas Generales o al producto del o los impuestos Nacionales y otros recursos que se afecten especialmente;
- c) Las sumas que se incluyan a su favor en los planes de obras y trabajos públicos;
- d) Los subsidios y contribuciones que las provincias y municipalidades y otras instituciones destinen a favor de la Universidad;
- e) Los legados y donaciones de personas o instituciones públicas y privadas;
- f) El producido de la venta, negociación o explotación de bienes y los ingresos provenientes del desarrollo de la labor técnica, científica o de investigación, publicación de trabajos, beneficios derivados de la explotación de patentes de invención o derechos intelectuales y sumas que, como contraprestación reciba sus servicios prestados;
- g) Los derechos, aranceles y tasa. Las contribuciones de los egresados, en la forma que oportunamente se determine;
- h) Todo otro recurso que pudiera corresponder o crearse en el futuro.

#### CAPITULO II

##### FONDO UNIVERSITARIO

**ARTICULO 114.-** El Fondo Universitario estará constituido:

- a) Por los aportes provenientes de las economías realizadas en cada ejercicio financiero, sobre el total de los créditos asignados a la Universidad en el presupuesto general de la Nación;
- b) Por los recursos enumerados en el inc. d) y siguientes del artículo anterior;
- c) Por la parte proporcional de los excedentes de recaudación sobre el cálculo de recursos originariamente aprobados, o lo que establezca el Consejo Interuniversitario;
- d) Por el producido de inversiones transitorias de los recursos enumerados en el inc. d) y siguientes del artículo anterior en títulos y valores del Estado Nacional y en imposiciones a plazo fijo o en caja de ahorro en sus distintas modalidades, en instituciones oficiales.



**ARTICULO 115.-** El Fondo Universitario podrá ser utilizado por los fines que determine el Consejo Superior, excepto para sufragar gastos en personal no docente. Es facultad del Consejo Superior incorporar y reajustar el presupuesto de la Universidad mediante la distribución de su Fondo Universitario, no pudiendo asumir compromisos que generen erogaciones permanentes o incrementos automáticos. Su utilización no podrá exceder de los recursos que efectivamente se produ-

**ARTICULO 116.-** La utilización del Fondo Universitario será dispuesta en todos los casos mediante Ordenanza que dictará el Consejo Superior, por el voto favorable de la mayoría absoluta de sus miembros integrantes.

**ARTICULO 117.-** En la distribución del Fondo Universitario corresponderá a cada Facultad, Escuela o Instituto además de la suma que disponga el Consejo Superior - el producido íntegro de los recursos enumerados en el inc. b) del artículo 113, en cuanto provenga de cada una de ellas, y por el producido por aplicación de los fondos propios de cada Unidad Académica según lo establecido en el inc. d) del artículo 114.

### CAPITULO III

#### ORDENAMIENTO PRESUPUESTARIO

**ARTICULO 118.-** a) El presupuesto podrá ser reajustado y ordenado por el Consejo Superior a nivel de partida principal. No podrán incrementarse las partidas para financiar gastos permanentes en personal, ni disminuirse el monto total de los destinados a trabajos públicos, sin autorización del Poder Ejecutivo Nacional.

El Consejo Superior podrá reajustar la planta de cargos docentes siempre que no se aumente el monto total del crédito de la respectiva partida y no se disminuya el importe del crédito destinado a mayores dedicaciones.

b) Cuando el Consejo Superior decida el reajuste u ordenamiento de las partidas presupuestarias o la distribución y ampliación del Fondo Universitario, deberá comunicarlo a los Ministerios de Educación y Justicia y de Economía y al Tribunal de Cuentas de la Nación dentro de los quince (15) días del dictado de la medida. El Consejo Superior, una vez confeccionada la Cuenta General del Ejercicio, podrá incorporar a su presupuesto hasta el setenta y cinco por ciento (75 %) de las economías de ejecución que pasarán a integrar el Fondo Universitario y el veinticinco por ciento (25 %) restante podrá ser incorporado al ser aprobada dicha cuenta por la Contaduría General de la Nación.

c) El Tribunal de Cuentas de la Nación fiscalizará las inversiones de la Universidad con posterioridad a la efectiva realización del gasto, a cuyo efecto se rendirá cuenta trimestral documentada de la ejecución de su presupuesto.

### CAPITULO IV

#### REGIMEN CONTABLE

**ARTICULO 119.-** El Consejo Superior dictará la Ordenanza que reglamente el régimen contable y administrativo, determinando:

- La forma de preparación, aprobación y reajuste del presupuesto de la Universidad, como asimismo la forma de ejecución;
- Las normas contables y financieras a que debe ajustarse su administración.

### TITULO XII

#### DISPOSICIONES GENERALES

##### CAPITULO I

**ARTICULO 120.-** Si por sucesivas vacantes o ausencias quedara la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior o los Consejos Académicos o Directivos desintegrados y agotado el número de suplentes, el Presidente Decano o Director deberán realizar el llamado a elecciones en un término máximo de sesenta días.

**ARTICULO 121.-** Los Decanos y Delegados de los Profesores no podrán invocar mandatos de la Facultad o del Claustro, respectivamente.

Los Consejos Académicos y Directivos y cuerpos de Profesores no podrán enjuiciar a los Decanos, Directivos o Delegados por su actuación como miembro del Consejo Superior.

**ARTICULO 122.-** Ningún integrante de los Consejos podrá ser designado en cargo alguno creado durante su desempeño, hasta transcurrido un año de la terminación de su mandato, salvo en los cargos que se cubran por concurso.

**ARTICULO 123.-** La Universidad reconoce la antigüedad docente en las otras Universidades Nacionales y en Institutos extranjeros acreditados.

**ARTICULO 124.-** Es condición indispensable para la obtención de un título habilitante en esta Universidad, haber aprobado en ella la mitad de la carrera correspondiente. El régimen de aceptación de alumnos de otras Universidades deberá ser reglamentado por el Consejo Superior.

**ARTICULO 125.-** Las reglamentaciones que se dicten sobre régimen de becas para los estudiantes, deberán asegurar el otorgamiento de igualdad de oportunidades para los mismos.

**ARTICULO 126.-** La Universidad, por intermedio de los organismos existentes o a crearse, tenderá a la atención de las necesidades sociales de sus miembros.



**ARTICULO 115.-** El Fondo Universitario podrá ser utilizado por los fines que determine el Consejo Superior, excepto para sufragar gastos en personal no docente. Es facultad del Consejo Superior incorporar y reajustar el presupuesto de la Universidad mediante la distribución de su Fondo Universitario, no pudiendo asumir compromisos que generen erogaciones permanentes o incrementos automáticos. Su utilización no podrá exceder de los recursos que efectivamente se produ-

**ARTICULO 116.-** La utilización del Fondo Universitario será dispuesta en todos los casos mediante Ordenanza que dictará el Consejo Superior, por el voto favorable de la mayoría absoluta de sus miembros integrantes.

**ARTICULO 117.-** En la distribución del Fondo Universitario corresponderá a cada Facultad, Escuela o Instituto además de la suma que disponga el Consejo Superior - el producido íntegro de los recursos enumerados en el inc. b) del artículo 113, en cuanto provenga de cada una de ellas, y por el producido por aplicación de los fondos propios de cada Unidad Académica según lo establecido en el inc. d) del artículo 114.

### CAPITULO III

#### ORDENAMIENTO PRESUPUESTARIO

**ARTICULO 118.-** a) El presupuesto podrá ser reajustado y ordenado por el Consejo Superior a nivel de partida principal. No podrán incrementarse las partidas para financiar gastos permanentes en personal, ni disminuirse el monto total de los destinados a trabajos públicos, sin autorización del Poder Ejecutivo Nacional.

El Consejo Superior podrá reajustar la planta de cargos docentes siempre que no se aumente el monto total del crédito de la respectiva partida y no se disminuya el importe del crédito destinado a mayores dedicaciones.

b) Cuando el Consejo Superior decida el reajuste u ordenamiento de las partidas presupuestarias o la distribución y ampliación del Fondo Universitario, deberá comunicarlo a los Ministerios de Educación y Justicia y de Economía y al Tribunal de Cuentas de la Nación dentro de los quince (15) días del dictado de la medida. El Consejo Superior, una vez confeccionada la Cuenta General del Ejercicio, podrá incorporar a su presupuesto hasta el setenta y cinco por ciento (75 %) de las economías de ejecución que pasarán a integrar el Fondo Universitario y el veinticinco por ciento (25 %) restante podrá ser incorporado al ser aprobada dicha cuenta por la Contaduría General de la Nación.

c) El Tribunal de Cuentas de la Nación fiscalizará las inversiones de la Universidad con posterioridad a la efectiva realización del gasto, a cuyo efecto se rendirá cuenta trimestral documentada de la ejecución de su presupuesto.

### CAPITULO IV

#### REGIMEN CONTABLE

**ARTICULO 119.-** El Consejo Superior dictará la Ordenanza que reglamente el régimen contable y administrativo, determinando:

- La forma de preparación, aprobación y reajuste del presupuesto de la Universidad, como asimismo la forma de ejecución;
- Las normas contables y financieras a que debe ajustarse su administración.

### TITULO XII

#### DISPOSICIONES GENERALES

##### CAPITULO I

**ARTICULO 120.-** Si por sucesivas vacantes o ausencias quedara la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior o los Consejos Académicos o Directivos desintegrados y agotado el número de suplentes, el Presidente Decano o Director deberán realizar el llamado a elecciones en un término máximo de sesenta días.

**ARTICULO 121.-** Los Decanos y Delegados de los Profesores no podrán invocar mandatos de la Facultad o del Claustro, respectivamente.

Los Consejos Académicos y Directivos y cuerpos de Profesores no podrán enjuiciar a los Decanos, Directivos o Delegados por su actuación como miembro del Consejo Superior.

**ARTICULO 122.-** Ningún integrante de los Consejos podrá ser designado en cargo alguno creado durante su desempeño, hasta transcurrido un año de la terminación de su mandato, salvo en los cargos que se cubran por concurso.

**ARTICULO 123.-** La Universidad reconoce la antigüedad docente en las otras Universidades Nacionales y en Institutos extranjeros acreditados.

**ARTICULO 124.-** Es condición indispensable para la obtención de un título habilitante en esta Universidad, haber aprobado en ella la mitad de la carrera correspondiente. El régimen de aceptación de alumnos de otras Universidades deberá ser reglamentado por el Consejo Superior.

**ARTICULO 125.-** Las reglamentaciones que se dicten sobre régimen de becas para los estudiantes, deberán asegurar el otorgamiento de igualdad de oportunidades para los mismos.

**ARTICULO 126.-** La Universidad, por intermedio de los organismos existentes o a crearse, tenderá a la atención de las necesidades sociales de sus miembros.



**ARTICULO 127.-** Las Direcciones de los organismos de Acción Social y de Extensión Universitaria y sus comisiones asesoras podrán ser integradas con representantes de los tres estados universitarios.

**ARTICULO 128.-** Las Facultades y demás establecimientos de enseñanza superior podrán crear departamentos de graduados para el desarrollo y perfeccionamiento de sus especialidades y facilitar su vinculación permanente con la Universidad.

**ARTICULO 129.-** La separación de los funcionarios de la Universidad mencionados en el artículo 52 inc. 10), se hará por dos tercios de votos, previo informe de la comisión respectiva y en sesión subsiguiente a aquella en que fuera propuesta.

**ARTICULO 130.-** Ningún agente titular de la Universidad podrá ser separado de su cargo sin sumario previo.

**ARTICULO 131.-** El Vicepresidente, Presidente de la Comisión de Investigación, Director de la Biblioteca Pública, Secretarios de Universidad, Facultad o Instituto o Escuela Superior, Prosecretario y Contador, tendrán categorías docentes no concursables, que deberán ser fijadas por el Consejo Superior. Durarán en su designación igual tiempo que el Presidente, Decano o Director que lo propuso.

**ARTICULO 132.-** Todas las Ordenanzas y Resoluciones vigentes en la Universidad al momento del presente Estatuto continuarán en vigencia hasta tanto no sean derogadas por los respectivos órganos de gobierno.

**ARTICULO 133.-** El Consejo Académico o el Consejo Superior, según se trate de Facultad o Dependencia, deberá ordenar el cese de todo docente, al 1º de abril siguiente a la fecha en que cumpliera 65 años de edad, o prorrogar el momento de dicho cese, por períodos de hasta dos (2) años.

## CAPITULO II

### NORMA SUPLETORIA

**ARTICULO 134.-** Las situaciones no previstas en este Estatuto se regirán por las normas vigentes a la fecha de su sanción.

## TITULO XIII

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**ARTICULO 135.-** La antigüedad exigida para la inclusión de los profesores al padrón, no regirá para la primera elección que se realice a partir de la vigencia del presente Estatuto.

**ARTICULO 136.-** (Suspende la aplicación del artículo 21).

Para aquellos cargos que a la fecha se encuentren en proceso de revisión, cubiertos en forma interina, estuvieren o quedaren vacantes o se crearen, durante el período de normalización, los profesores serán designados por el término de cuatro (4) años, que podrá ser ampliado sin concurso hasta un máximo de siete (7) años, con el voto de los dos tercios de los miembros presentes del Consejo Académico.

Cuando se tratare de un Consejero Académico será reemplazado por única vez, por el primer Consejero Suplente. Finalizado este período máximo de siete (7) años, se deberá realizar un nuevo llamado a concurso.

**ARTICULO 137.-** Para la primer elección que se realice en virtud de las disposiciones contenidas en este Estatuto, no serán aplicadas las normas que el mismo establece para reelección de autoridades.


**ARTICULO 138.-** Las presentes disposiciones transitorias cesan al elegirse las autoridades posteriores a la etapa normalizadora iniciada el 13 de diciembre de 1983, con excepción de los plazos de designación citados en el artículo 136.

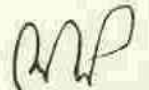
**ARTICULO 139.-** En esta primera elección, podrán elegir y ser elegidos todas las personas que hubieran ocupado cargos de autoridades superiores durante el período de normalización, 1983-1986, con independencia de la calidad de su designación docente.

**ARTICULO 140.-** En la primera elección los profesores extraordinarios eméritos no integran el padrón respectivo.

**ARTICULO 141.-** Por esta única vez se deja establecido que los cargos que hayan resultado electos antes de la aprobación, por el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, del presente Estatuto, tendrán las facultades, atribuciones y obligaciones que establece el Estatuto vigente, pero en las condiciones y formas previstas por el Estatuto que rigiera al momento del acto eleccionario y por el cual accedieron a dichos cargos.

Estatuto aprobado en la sesión del Consejo Superior del día 12 de noviembre de 1985.-

  
Ing. Pablo O. Luchessi  
Secretario General

  
Ing. Raúl A. Pessacq  
Rector Normalizador