

# Plan Estratégico

GESTIÓN 2014-2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Publicación Institucional  
de la Universidad Nacional de La Plata

**Plan estratégico | Gestión 2014-2018**

1era. Edición - Octubre de 2014

# Plan Estratégico

GESTIÓN 2014-2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA



# Autoridades

## **PRESIDENCIA**

LIC. RAÚL ANÍBAL PERDOMO

## **VICEPRESIDENCIA ÁREA INSTITUCIONAL**

DR. FERNANDO ALFREDO TAUBER

## **VICEPRESIDENCIA ÁREA ACADÉMICA**

PROF. ANA MARÍA BARLETTA

## **SECRETARÍA GENERAL**

DR. LEONARDO GONZÁLEZ

## **SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS**

DRA. MARÍA MERCEDES MEDINA

## **SECRETARÍA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

LIC. LEANDRO QUIROGA

## **SECRETARÍA DE CIENCIA Y TÉCNICA**

DR. MARCELO FERNANDO CABALLÉ

## **SECRETARÍA DE ARTE Y CULTURA**

DR. DANIEL BELINCHE

## **SECRETARÍA DE RELACIONES INSTITUCIONALES**

LIC. FRANCISCO JAVIER DÍAZ

## **SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

CRA. MERCEDES BEATRÍZ MOLTENI

## **SECRETARÍA DE ASUNTOS JURÍDICOS Y LEGALES**

ABG. JULIO C. MAZZOTTA

## **SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO, OBRAS Y SERVICIOS**

ARQ. GUILLERMO SALVADOR NIZAN



# Índice

PLAN ESTRATÉGICO | GESTIÓN 2014-2018

<b>EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNLP</b>	13
> <b>ESTRATEGIA 1 . Enseñanza de pregrado, grado y posgrado</b>	27
> <b>ESTRATEGIA 2 . Investigación y transferencia</b>	41
> <b>ESTRATEGIA 3 . Extensión universitaria</b>	51
> <b>ESTRATEGIA 4 . Arte y cultura</b>	63
> <b>ESTRATEGIA 5 . Relaciones institucionales</b>	73
> <b>ESTRATEGIA 6 . Administración y gestión</b>	85





# **El Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata**

GESTIÓN 2014 - 2018





# **El Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata**

GESTIÓN 2014 - 2018



# El Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata

*Dr. Arq Fernando Tauber*

Vicepresidente del Área Institucional

Director del Plan Estratégico 2004 - 2018

## La conformación del perfil institucional de la UNLP

La Universidad de La Plata quedó inaugurada públicamente como Universidad Provincial el 18 de abril de 1897, teniendo como primer Rector al Dr. Dardo Rocha, que además fue el fundador de la ciudad; y fue nacionalizada por la ley nacional 4699 del 19 de septiembre de 1905, basada en un convenio de acuerdo ad referendum, firmado entre la Provincia y la Nación para crear la universidad nacional, el 12 de agosto de ese año (fecha establecida como el día de la UNLP), por iniciativa del Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Joaquín Víctor González, quien asumiría como el primer Presidente de la Universidad Nacional, el 17 de marzo de 1906.

Estos dos personajes señeros para el desarrollo de la Universidad, encarnan el paradigma que nos conmueve y compromete, de atreverse a imaginar una universidad y decidirse a concretar lo que imaginaron.

“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”<sup>1</sup>. Efectivamente, el perfil académico de la UNLP, en función de los rasgos institucionales que la integraban, reflejó en su período inicial el desarrollo de las ciencias o la producción de conocimientos acompañando a la enseñanza, en un Museo de Ciencias Naturales y en un Observatorio Astronómico de relevancia internacional. Por su parte, la vinculación con el medio productivo y el desarrollo tecnológico, se plasmó en la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería, en la Facultad de Agronomía y Veterinaria y en las carreras de Ingeniería. En este período, se dio respuesta a la necesidad de la educación continua, con la existencia de una escuela primaria y otra secundaria, ambas de carácter experimental; perspectiva que se reforzó luego, con la creación de la Facultad de Ciencias de la Educación. Por último, la vinculación con el campo político y social quedó reflejada en la fundación de 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.

---

<sup>1</sup> 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

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. Sin embargo, el perfil de la Universidad como formadora de profesionales comenzó a acentuarse con la creación de la Escuela de Periodismo en 1934 y se fortaleció 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.

La evolución de su perfil académico fue acompañada, 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:

En el período inicial, desde 1897, la toma de decisiones y la definición de políticas institucionales se concentró en el Presidente y el gobierno fue una democracia representativa cuyo alcance sólo incluyó a los profesores. En el período que se inicia con la ‘Reforma’ de 1918 y se extiende hasta 1930, se producen cambios que se plasman en el Estatuto de 1920, encabezados por la participación estudiantil 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 libre y la obligación de dictar cursos anuales de extensión universitaria, la que adquiere forma con prácticas difusionistas y culturales.

En el período de la ‘década infame’ de los gobiernos conservadores en la Argentina, que repercute en la UNLP desde 1931 con el gobierno militar de Uriburu, “aparece la figura del interventor, se producen cesantías, se cancelan las actividades de todos los Consejos, se interviene la Universidad y las Facultades”<sup>2</sup> 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”<sup>3</sup> con una fuerte integración con otros países latinoamericanos.

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, se caracterizó por una fuerte limitación de la autonomía universitaria en favor de concentrar la autoridad en el Ministro de Educación de la Nación, aunque también se estableció, por ejemplo, la gratuidad definitiva de la enseñanza universitaria pública en la Argentina en 1949, que favoreció

---

<sup>2</sup> PAI UNLP, 2007, Programa de Autoevaluación Institucional, La Plata: Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.

<sup>3</sup> UNLP, 2005, Historia, Testimonios y Semblanzas de los 100 años de la UNLP, 1905 - 2005, La Plata: Buenos Aires Publicitaria pp 29

la apertura de la Universidad a los sectores populares, o en la UNLP se comenzó a construir el Comedor Universitario (1953) y ese año se creó la Facultad de Ciencias Económicas.

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 ésta recuperó la autonomía e inició un proceso de modernización de la actividad científica. 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 y en 1964 se integró a la Facultad de Ciencias Médicas como Escuela, la que sería la Facultad de Odontología (había sido creada en 1961 como Facultad Provincial).

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. La Ley limitó otra vez la autonomía universitaria y el Estatuto de 1968 eliminó la representación estudiantil y de graduados. No obstante, la violencia y la represión creciente, adquirieron su perfil más dramático en la UNLP a partir de 1976, registrando más de 750 detenidos – desaparecidos entre estudiantes y trabajadores docentes y no-docentes. En ese período se vació su comunidad científica y se instauró el examen de ingreso eliminatorio y el arancel; y 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<sup>4</sup>, y se clausuró entre 1976 y 1977 la Escuela Superior de Periodismo.

Por fin, 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. En 1986 se aprobó el primer Estatuto de este período democrático, en 1996 el segundo y en octubre de 2008 el tercero.

El proceso, siempre turbulento y condicionado por el contexto nacional, muestra, a partir del año 2004, una paulatina recuperación presupuestaria reflejada en el mejoramiento de los salarios y últimamente en el presupuesto de funcionamiento. Entre tantas medidas tomadas para mejorar los servicios estudiantiles, se reabre el Comedor Universitario<sup>5</sup>, se establece el boleto estudiantil –con la puesta en marcha de una línea de micros universitaria y un tren universitario-, se pone en funcionamiento el Albergue Universitario, se pone en marcha un servicio de salud de cobertura total y un conjunto inédito de diversas becas de ayuda económica a los estudiantes que alcanza hasta la entrega de bicicletas para su movilidad.

Los procesos académicos, científico tecnológicos, de vinculaciones institucionales universitarias y extra universitarias y de integración social crecen fuertemente. Aumenta marcadamente la matrícula en el grado y el posgrado y también la cantidad de graduados. Crece la producción científica, duplicándose en 6 años. Los convenios de vinculación institucional firmados anualmente se multiplican por diez. Y los proyectos de extensión en funcionamiento se cuentan por cientos en los barrios de la región.

---

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

También se inicia un proceso de gestión e inversión inédito en la recuperación y construcción de obras de infraestructura indispensables<sup>6</sup> y se crea y consolida un Plan Estratégico Institucional, formulado a partir de la participación constante de todos los claustros.

*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<sup>7</sup>.*

No obstante el turbulento y hasta pendular proceso que acabamos de repasar; desde esos inicios tambaleantes de principios del siglo XX hasta nuestros días; la historia de la UNLP muestra su permanente crecimiento y evolución como organización compleja en su forma de gestión, actividad, composición y tamaño, que la deposita en su actual condición de “Universidad Reformista” gratuita -pública, autónoma y cogobernada-; con un perfil que la confirma como ámbito natural del saber, que transmite y genera conocimiento científico de base experimental, social y artístico en sus distintas expresiones a partir de la enseñanza universitaria de pregrado, grado y posgrado, de la investigación y la transferencia, y de la integración permanente de la

---

<sup>6</sup> En el período 2004-2014, se construyeron o incorporaron más de 100.000m<sup>2</sup> y se recuperaron otros 100.000m<sup>2</sup>, equivalentes en cada caso a 1/3 de la superficie que hasta ese momento tenía la UNLP. Se destacan los edificios nuevos de las Facultades de Informática, Periodismo, Psicología y Humanidades; el completamiento total de los Planes Directores de Arquitectura, Derecho y Económicas y el avance importante en los planes de Exactas, Naturales, Observatorio, Trabajo Social, Agronomía y Bellas Artes, las bibliotecas de Arquitectura, Agronomía, Veterinaria, Ciencias Naturales y Ciencias Exactas, el Hospital Universitario Integrado de la Facultad de Medicina y su complejo áulico en el Hospital Policlínico General San Martín y el Hospital Escuela completo y equipado de la Facultad de Odontología, la recuperación total de la Escuela Anexa, del Liceo Víctor Mercante y del Colegio Nacional -al que se le sumaron un comedor y una biblioteca nuevos-, la construcción del nuevo edificio del Bachillerato de Bellas Artes y obras viales de acceso y conectividad interna en la Escuela Agraria de Inchausti, imprescindibles para su funcionamiento, los Departamentos de Química, Agrimensura y las etapas I de Mecánica, Hidráulica y del restauo de Electrotécnica de la Facultad de Ingeniería, la recuperación del Instituto de Física, de la pileta y del Partenón del IEF y del Museo de Ciencias Naturales -todos edificios de un gran valor patrimonial-, y la construcción de un Planetario en el Observatorio. Los Hospitales de Grandes y Pequeños Animales en Veterinaria, la recuperación integral de la Escuela de Bosques de Agronomía, numerosos nuevos edificios de laboratorios e institutos de investigación en Ciencias Naturales, Ciencias Exactas, Medicina y Ciencias Astronómicas, otra nueva sede para el Comedor Universitario, la recuperación total del Albergue Universitario, nuevas instalaciones para el Instituto de Educación Física -incluyendo la reconstrucción total de su pileta de natación- y la recuperación del edificio del Rectorado como sede administrativa y Centro de Eventos Académicos y Socioculturales. La puesta en marcha del Tren Universitario y del Rondín Universitario, y la puesta en marcha de las obras del Centro Regional de Extensión Universitaria y Parque Público Regional en Berisso y de la demolición de parte del Edificio de 48, construido por la dictadura militar con el propósito de sustituir al Edificio del Rectorado, para dar lugar al “Pasaje de la Reforma”, recuperando sus instalaciones para convenciones, posgrados y dependencias administrativas. Además se consiguió el traspaso a la UNLP del predio “ex Obras Sanitarias” de diag. 113, 64, 66 y las vías, de 14.000m<sup>2</sup> y 8.000 m<sup>2</sup> cubiertos y del ex Sanatorio de la Carne de Berisso, de 5.000 m<sup>2</sup> cubiertos

<sup>7</sup> PAI UNLP, 2007, Op. Cit.



universidad en la sociedad a partir de una práctica extensionista asumida con gran responsabilidad social. En cuanto a su composición y tamaño, la Universidad Nacional de La Plata cuenta actualmente con 17 Facultades, donde estudian en el grado unos 111.500 alumnos entre reinscriptos e ingresantes, y en el posgrado unos 23.000 alumnos -11.000 en carreras y más de 12.000 en cursos- y cinco colegios que abarcan la educación inicial, primaria y secundaria, donde estudian en el pregrado unos 5.000 alumnos.

En los últimos años registró en el grado, un promedio de ingresantes puros cercano a los 16.000 estudiantes, mientras que de sus aulas egresan anualmente más de 6.000 nuevos profesionales. Unos 100.000 graduados viven en la región. La oferta académica de la UNLP incluye 110 carreras de grado -151 títulos- y 187 carreras -27 doctorados, 68 maestrías y 92 especializaciones-, la gran mayoría están acreditadas o en trámite, por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -CONEAU-, además de unos 500 cursos de posgrado. Además cuenta con 100 cátedras libres dependientes de la Presidencia, que se suman a las muchas similares que funcionan en las Facultades.

La planta de trabajadores de la UNLP está compuesta por unos 12.000 docentes universitarios (11% con dedicación exclusiva, 16% con semi dedicación y 73% con dedicación simple), unos 470 docentes preuniversitarios y unos 3.000 no docentes.

La Universidad tiene también 156 Unidades de Investigación y Desarrollo -45 Institutos, 45 Centros y 66 Laboratorios- (19 compartidas con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET- y 5 compartidas con la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires -CIC-), de muy variada conformación, donde desempeñan su actividad unos 4.000 investigadores categorizados en el Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores (de los cuales 2.572 están activos en el mismo), 903 pertenecen además a otros organismos de ciencia (CONICET, CIC) con lugar de trabajo en la UNLP; 336 son becarios de la UNLP (215 graduados y 121 estudiantes), a los que se suman 957 becarios de otros organismos. Estos investigadores, formados y en formación, se desempeñan en unos 750 proyectos.

Además cuenta con un Museo de Ciencias Naturales (que encabeza una red de 12 museos temáticos), un Observatorio Astronómico que incluye un Planetario, una Biblioteca Pública (que encabeza una red de 21 bibliotecas), una Editorial, una Radio AM-FM, un Canal de TV por aire, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes, cuatro sedes del Comedor Universitario, donde comen diariamente unos 5.000 alumnos y un albergue universitario con capacidad para más de 200 estudiantes y profesores con habitaciones individuales -las que pueden duplicarse si se comparten-, que progresivamente se van acondicionando, equipando y habilitando (en el 2014 son 100 los estudiantes alojados). A estas dependencias locales se suman otras en distintos puntos del país, todas con uso académico, como la Casa de Descanso Samay Huasi en Chilecito -La Rioja-, la reserva del Valle de Kuñá Pirú en Misiones (6.000 has.), las Estancias de Santa Catalina en Lomas de Zamora (350 has.) y de Inchausti en 25 de Mayo (4.700 has.), ambas en la Provincia de Buenos Aires, las Estaciones de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas en Río Grande -Tierra del Fuego- y Trelew -Chubut-, los campos El Amanecer (260 has.) en Magdalena -Buenos Aires- y otro próximo a éste de reciente adquisición (426 has.) de las Facultades de Agronomía y Veterinaria, entre otras.

La superficie cubierta de sus instalaciones supera los 430.000 m<sup>2</sup> (unos 315.000 m<sup>2</sup> son de sus Facultades, unos 38.000 m<sup>2</sup> son de sus Colegios y unos 77.000 m<sup>2</sup> son de sus dependencias).

Por su cantidad de alumnos y su producción científica es la segunda universidad del país (después de la UBA y

seguida por Córdoba) y la más importante de la provincia de Buenos Aires –de hecho, el 90% de su matrícula son alumnos de la región y de las distintas localidades de la Provincia-. Por la diversidad en la oferta educativa -tanto en el grado como en el posgrado- y de sus actividades de investigación, transferencia y extensión es una de las más complejas de América Latina.

## **El plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 - 2018**

Los objetivos estratégicos propuestos, sintetizan los temas y posiciones generales emergentes de un constante debate, el que forma parte del proceso cotidiano de planificación participativa y gestión<sup>8</sup> que dio lugar a la elaboración y gestión del Plan Estratégico en los períodos 2004-2007, 2007-2010 y 2010-2014, y preparó el campo, con un ajuste constante, en la orientación del período 2014-2018.

El Plan en el período 2004 – 2007 estuvo encabezado por un Objetivo General, y un Modelo de Desarrollo Institucional, y estructurado en cinco líneas estratégicas enfocadas a la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, las Relaciones Institucionales y la Gestión; que estuvieron conformadas por 22 Programas Generales, integrados 112 Programas y 236 Proyectos Institucionales, además de 56 obras de recuperación y mantenimiento de la infraestructura edilicia y 54 obras nuevas.

El período 2007 – 2010 mantuvo la estructura general del Plan, en cuanto a su Objetivo General, su Modelo de Desarrollo y sus Líneas Estratégicas, esta vez integradas por 22 Programas Generales / 79 Programas / 132 Subprogramas / 430 Subprogramas Operativos y Proyectos / 193 obras edilicias.

El período 2010 – 2014 ratificó nuevamente la estructura general del Plan, en cuanto a su Objetivo General, su Modelo de Desarrollo y sus Líneas Estratégicas, integradas por 20 Programas Generales / 58 Programas / 160 Subprogramas / 600 Subprogramas Operativos y Proyectos / 252 obras edilicias.

El plan para el período 2004-2014 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 en el período o están en vías de hacerlo (es el caso de las obras de infraestructura con plazo de ejecución que trasciende 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 diez años desde su inicio, el gobierno de la Universidad se propuso sostener, actualizar y revisar los resultados, aprovechando la experiencia del período 2004-2014, para ensanchar aún más su alcance al conjunto de la UNLP y reformular el plan con un nuevo horizonte de gestión de cuatro años (2014-2018),

---

<sup>8</sup> Carlos Matus (1931/1998), un actor clave y teórico de la planificación en América Latina, creador desde 1973 e impulsor de la planificación estratégica situacional, afirmó que “la planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes”; una de las definiciones que comenzaron a marcar el cambio de la planificación normativa que caracterizó al modernismo y habilitó las nuevas corrientes posmodernas, que dieron lugar a la planificación estratégica participativa. MATUS, Carlos, 1985, Planificación, libertad y conflicto, Caracas, Venezuela: Ediciones IVEPPLAN.

reafirmando el modelo de desarrollo institucional que confirma la misión de nuestra Universidad, la visión compartida por el conjunto de los claustros del objetivo general a alcanzar, y el sentido de sus cinco estrategias fundamentales sumándole una sexta, distinguiendo al arte y la cultura 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.

La necesidad de continuar con este asunto se basa 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, se afirma 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 orientadas a una profundización de las políticas de ingreso, permanencia y egreso en la formación de grado, a una mayor articulación con el pregrado, a un crecimiento e integración del posgrado entre sus carreras y orientando las nuevas propuestas a temas y problemas sociales, productivos y ambientales, que demanden un conocimiento específico, a un crecimiento del sistema científico tecnológico con una fuerte promoción de líneas de investigación orientadas a temas de interés para el desarrollo sustentable de nuestro país y un crecimiento de los procesos de transferencia, a una mayor responsabilidad social universitaria, buscando consolidar los avances logrados en la integración comunitaria de la universidad, a una política de personal que responda a un mayor equilibrio a las necesidades no docentes, docentes y de mayores dedicaciones de las Facultades, Colegios y dependencias, a una consolidación de los servicios estudiantiles y para toda la comunidad universitaria, a una infraestructura y equipamiento adecuado y a una gestión presupuestaria que contemple las particularidades de la realidad de cada área de la UNLP.

El Plan en marcha 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 seis líneas estratégicas que atienden a la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, el Arte y la Cultura, las Relaciones Institucionales y la Gestión y Administración Institucional. Estas estrategias están conformadas por un conjunto de 24 programas generales, a su vez integrados por 81 programas específicos, 198 subprogramas y 555 subprogramas operativos o proyectos institucionales (transitorios) -además de 79 obras de infraestructura edilicia-, que se renuevan con diversa frecuencia, en función de haber alcanzado su objetivo particular.

El contenido del Plan 2014-2018 puede resumirse de la siguiente manera:

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 su región y el mundo, transparente, eficiente y moderna en su gestión, compro-

metida, 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 en armonía con el medio ambiente, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos, tecnólogos y especialistas 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 las organizaciones sociales y comunitarias, al Estado y a la empresa, pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad.”

Modelo de Desarrollo Institucional (art. 1° del Estatuto de la UNLP): “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 de la persona 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 cogobernada, por los cuatro estamentos de la comunidad (docentes, estudiantes, graduados y no docentes). En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de la educación inicial, primaria, secundaria 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.”

## **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 y estimular la investigación y creación científica, tecnológica y artística, preservando su calidad y transfiriendo los conocimientos generados por ella para el bienestar de la sociedad.

Producción: Nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos. Recursos humanos de calidad formados. Difusión nacional e internacional de la producción científica, tecnológica y artística de la UNLP. Desarrollos e innovaciones tecnológicas y culturales para los emprendimientos orientados a mejorar la calidad de vida de las personas. Generación de patentes y registros de propiedad intelectual a nombre de la UNLP.

### **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, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural.

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

#### **ESTRATEGIA 4**

Objetivo: Alcanzar un nivel de definición ontológica y académica del arte y la cultura promoviendo la utilidad social y formativa del conocimiento. Generar un acceso más equitativo y democrático a los bienes culturales simbólicos extendiendo sus alcances a toda la comunidad.

Producción: Investigación, producción, difusión, promoción y apoyo de nuevos conocimientos vinculados y dirigidos al arte y la cultura, la universidad y la industria, incidiendo en el desarrollo social.

#### **ESTRATEGIA 5**

Objetivo: Incentivar las vinculaciones con los Estados y sus organizaciones gubernamentales, las empresas, los sectores sociales y las Universidades, promoviendo la internacionalización de la Universidad Nacional de La Plata.

Producción: La UNLP participando e integrada plenamente en los temas prioritarios de la comunidad – incluido el sistema universitario –, en el ámbito regional, nacional y mundial.

#### **ESTRATEGIA 6**

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

Producción: Gestión institucional, administrativa y edilicia eficiente 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 6 programas generales referidos al acceso, la permanencia y el egreso, el fortalecimiento de la formación docente, a la evaluación y control de calidad de las prácticas académicas, las tecnologías para la formación incluyendo bibliotecas y repositorios, al posgrado y al pregrado, y 18 programas específicos relacionados con: 1) la articulación de la universidad con el sistema educativo, la inclusión y contención para el acceso a la educación universitaria de grado, las estrategias de apoyo y estímulo al egreso de la formación de grado, el apoyo a la inserción laboral de los graduados, la inclusión y contención para el acceso a la educación universitaria, y la articulación entre la universidad con el sistema educativo y de vinculación con sus graduados; 2) la formación docente continua, las prácticas innovadoras en el currículum y la enseñanza, y el fortalecimiento de modalidades de enseñanza con tic; 3) el observatorio de prácticas académicas en la formación de grado y la evaluación institucional; 4) la red de bibliotecas de la unlp – roble, el prebi -proyecto de enlace de bibliotecas- y el sedici -servicio de difusión de la creación intelectual; 5) el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, las prácticas innovadoras de enseñanza y retención escolar, y la promoción de la investigación y la extensión en el sistema de pregrado; y 6) la promoción y jerarquización del nivel de posgrado en la unlp, la evaluación de las carreras de posgrado, los indicadores académicos de la actividad académica de posgrado, y la interacción con instituciones nacionales y extranjeras para la promoción e intercambio en la formación de posgrado. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 43 subprogramas y 113 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

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 3 programas generales referidos a la promoción de la investigación científica, tecnológica y artística, a la información y difusión científica, tecnológica y artística y al fortalecimiento de las políticas en ciencia, técnica y arte, y 9 programas específicos relacionados con: 1) la promoción de unidades de investigación, la gestión de proyectos y subsidios de i+d en ciencia, tecnología y arte, la gestión de proyectos y subsidios de i+d externos y la articulación con organismos de cyt, el programa de incentivos a los docentes investigadores, y el desarrollo integral de recursos humanos en ciencia, técnica y arte; 2) las bases de datos de ciencia, técnica y arte y la difusión y visualización de las actividades de ciencia, técnica y arte; y 3) la planificación de las actividades de ciencia, técnica y arte y la evaluación de las actividades de ciencia, técnica y arte. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 18 subprogramas y 51 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

La Estrategia 3, dirigida a promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, está conformada por 3 programas generales referidos a la promoción de la extensión universitaria, a la comunicación y sus medios y a las políticas públicas para la inclusión social, y 10 programas específicos relacionados con: 1) la gestión y financiamiento, la evaluación, seguimiento e impacto de programas y proyectos, la formación y desarrollo de recursos humanos, y las vinculaciones institucionales; 2) la comunicación informativa; y 3) el fortalecimiento de la red de inclusión social, la gestión territorial, la gestión de políticas públicas con inclusión social, y el Consejo Social. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 18 subprogramas y 62 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

La Estrategia 4, dirigida a promover la utilidad social y formativa del conocimiento desde el arte y la cultura y generar un acceso más equitativo y democrático a los bienes culturales y simbólicos extendiendo sus alcances a toda la comunidad, está conformada por 1 programa general referido a la promoción de las prácticas artísticas y las prácticas culturales; y 4 programas específicos relacionados con: 1) la gestión, financiamiento y puesta en funcionamiento de un Centro de Arte y Cultura; 2) la promoción de las prácticas artísticas visuales, audiovisuales, escénicas, de diseño y de la música; 3) la promoción de las prácticas culturales referidas al patrimonio, a los museos, a los archivos, a las cátedras libres y a las industrias culturales y 4) la vinculación institucional referida a la temática. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 12 subprogramas y 62 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

La Estrategia 5, 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 7 programas generales referidos al fortalecimiento interno, a la internacionalización, a la vinculación institucional, a la transferencia de conocimientos, al medio ambiente y su sustentabilidad, a la innovación creativa y las cadenas productivas, y a la vinculación con las instituciones educativas, las organizaciones sociales y la comunidad y 17 programas específicos relacionados con: 1) el fortalecimiento en la vinculación con las unidades académicas y la promoción de los sistemas de gestión de calidad; 2) la cooperación interuniversitaria, la difusión de la cooperación interuniversitaria, la promoción de la internacionalización universitaria, y la cooperación al desarrollo; 3) el fortalecimiento de las relaciones

institucionales; 4) la administración de las actividades de transferencia, la gestión del desarrollo y la innovación, las transferencias al sector público y privado; 5) el fortalecimiento institucional en temas de medio ambiente; 6) la participación en cadenas productivas y la innovación en pregrado, grado y posgrado; 7) y la articulación con unidades académicas y áreas de la UNLP, la articulación con otras instituciones educativas, organizaciones públicas y sociales; la participación en redes nacionales e internacionales de popularización de la ciencia y la tecnología y la investigación, innovación y transferencia educativa, social y cultural. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 30 subprogramas y 71 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

La Estrategia 6, dirigida a la modernización continua de la gestión institucional, técnico-administrativa y edilicia, está conformada por 4 programas generales referidos a la gestión institucional, a la administración y organización institucional, al bienestar universitario y al desarrollo edilicio en infraestructura, en seguridad y cuidado del medioambiente y 23 programas específicos relacionados con: 1) el Plan Estratégico de Gestión, la gestión de los recursos, la gestión patrimonial, la regularización dominial, la promoción y protección integral de los derechos humanos, la comunicación institucional y la gestión de la organización; 2) la reforma administrativa, la organización institucional, la organización de los recursos humanos y la organización normativa; 3) los servicios para la igualdad de oportunidades para estudiar, las actividades para la integración e identidad estudiantil, la calidad en ámbitos y prácticas, y los servicios sociales para la comunidad universitaria; 4) la comunicación informativa y la comunicación corporativa; y 5) los planes directores de obras edilicias para la enseñanza, la investigación, la extensión y los servicios en las áreas bosque este, bosque centro, bosque norte, bosque oeste, bosque de Berisso “Campo 6 de agosto”, grupo urbano centro en las áreas microcentro y Plaza Rocha y en edificios descentralizados. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 77 subprogramas y 196 subprogramas operativos y proyectos de gestión, además de 79 obras de infraestructura edilicia.

El Plan Estratégico de la UNLP es un instrumento complejo y diverso que a lo largo de todos estos años, se demostró ordenador, eficaz, transparente y esencialmente democrático. Traduce y sistematiza, en definitiva, el abanico de acciones necesarias para consolidar la razón fundamental de ser de la Universidad Pública en nuestro país, basada en servir a la comunidad y ayudarla a progresar.

Indispensable para acompañarla a alcanzar sus objetivos fundamentales que se sintetizan en formar estudiantes y graduados como ciudadanos con valores éticos y sociales firmes y un fuerte espíritu crítico, en lograr generar más y mejor conocimiento nacional, transferirlo y que sea eficaz para producir desarrollo y progreso social, en estar cada vez más cerca de la sociedad ayudando en sus necesidades más urgentes, en lograr que más jóvenes ingresen, que más estudiantes permanezcan y que más graduados egresen de la universidad, sin resignar calidad –excelencia y pertinencia- en lo que se enseña.

Sin duda, nuestra sociedad tendrá más oportunidades de progresar si sus miembros saben más y si están mejor formados, y es la universidad pública y autónoma la que debe hacer ese aporte.

Por eso, contar con un dispositivo tecnológico elemental como un plan integral para confirmar el rumbo adoptado en cada una de sus acciones, lo consideramos de fundamental importancia para crecer con inclusión, solidaridad, compromiso social de la ciencia y de la tecnología y comprensión de la importancia estratégica del espacio universitario para el desarrollo de nuestros países, que es el desafío contemporáneo de la Universidad Pública Latinoamericana, de la Argentina y en ese contexto de nuestra querida Universidad Nacional de La Plata.







## **ESTRATEGIA 1 Enseñanza de pregrado, grado y posgrado**



# ESTRATEGIA 1 Enseñanza de pregrado, grado y posgrado

## Objetivo General

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.

## Objetivos Específicos

- Atender a la revisión continua de la oferta de formación de pregrado, grado y posgrado de modo de favorecer su relevancia y contribución al contexto socio-cultural, científico y tecnológico.
- Consolidar el diálogo entre las distintas dependencias educativas y UUAAs con el fin de construir criterios y marcos institucionales comunes que permitan delinear políticas académicas transversales.
- Favorecer la inclusión, permanencia y egreso de los estudiantes en la formación de pregrado, grado y posgrado, procurando minimizar la segmentación de la población y dando continuidad a las estrategias de contención y seguimiento de los estudiantes.
- Planificar estrategias específicas de trabajo institucional que contribuyan a la mejora de las tasas de graduación en los distintos niveles de la formación universitaria.
- Profundizar estrategias de formación docente continuas y propiciar instancias de intercambio y reflexión que fortalezcan las experiencias de innovación y mejoramiento de las prácticas docentes de pregrado, grado y posgrado al interior de la UNLP.
- Promover y apoyar los procesos de formación continua favoreciendo la continuidad y articulación creciente de los estudios de pregrado, grado y posgrado.
- Fortalecer las estrategias de evaluación y autoevaluación institucional continua de la oferta de formación de pregrado, grado y posgrado, de modo de garantizar el mejoramiento de la calidad de los procesos y resultados de la formación.

- Diversificar las estrategias de difusión de la oferta de formación de grado y posgrado de la UNLP que amplíen el impacto de la institución en el contexto regional, nacional a internacional.
- Desarrollar estrategias en los niveles de pregrado, grado y posgrado, en las cuales la modalidad virtual y/o a distancia permita atender, entre otras cuestiones, nudos críticos relacionados con la formación de posgrado, la capacitación docente, las estrategias de articulación y la democratización del acceso a la universidad.
- Ampliar los vínculos académicos de la UNLP con instituciones universitarias nacionales e internacionales promoviendo su inserción en redes de formación universitaria.
- Articular propuestas de trabajo de la UNLP con el sistema de educación de la Provincia de Buenos Aires que favorezcan la continuidad de estudios y la conformación de un sistema de formación integrado.
- Profundizar la formación de equipos de gestión y docentes-tutores en la utilización de las tecnologías de información y comunicación, de modo de potenciar su aporte a las estrategias de enseñanza en los diversos niveles de formación de la UNLP.

## **Resultados esperados**

- Diversificar y ampliar la oferta de formación de grado y posgrado.
- Incrementar la cantidad de ingresantes y su permanencia en las carreras de grado y posgrado.
- Aumentar la cantidad de egresados de pregrado, grado y posgrado.
- Reducir el tiempo de duración real de las carreras de grado y posgrado.
- Incrementar la cantidad de docentes con formación de nivel de posgrado.
- Mejorar las condiciones y prácticas docentes; y los procesos de enseñanza en la formación universitaria en todos sus niveles.
- Garantizar la calidad de los procesos de formación de pregrado, grado y posgrado.
- Reducir el desgranamiento en los Colegios de la UNLP.
- Profundizar la articulación entre los Colegios de la UNLP y las carreras de grado de las UA.
- Ampliar las oportunidades de inserción laboral de los graduados de la UNLP.
- Incrementar el uso de las TIC en la formación presencial en todos los niveles de enseñanza de la UNLP.
- Crecer en la oferta de posgrado a distancia y/o semipresencial.
- Optimizar los sistemas de acceso y difusión a fuentes de información y conocimiento relevantes para los procesos de formación de pregrado, grado y posgrado.
- Acrecentar los vínculos y proyectos conjuntos de la UNLP con instituciones universitarias nacionales e internacionales.

*Para alcanzar estos resultados se trabajará en siete ejes fundamentales:*

- El desarrollo de programas que favorezcan el acceso, la permanencia y la graduación de la formación universitaria de grado.
- El fortalecimiento de las prácticas de formación docente que contribuyan al mejoramiento de los procesos de enseñanza de grado.
- El impulso de prácticas innovadoras en el currículum y la enseñanza.
- La consolidación de la evaluación como estrategia de mejoramiento de las prácticas académicas.

- La modernización de los sistemas de accesibilidad y difusión de la información y el conocimiento en bibliotecas y repositorios.

- La innovación en el sistema de formación de pregrado universitario.

- La promoción y jerarquización de la formación de nivel de posgrado.

Para gestionar los ejes planteados en este período, esta estrategia propone 6 programas generales, 18 programas específicos, 43 subprogramas y 113 subprogramas operativos y proyectos.

Estrategia 1. <b>ENSEÑANZA</b>	SAA-PAA-PP
Programa General 1.1. <b>ACCESO, PERMANENCIA Y GRADUACIÓN EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE GRADO</b>	SAA
Programa Específico 1.1.1. <b>ARTICULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL SISTEMA EDUCATIVO</b>	SAA
Subprograma 1.1.1.1. <b>Promoción de experiencias de articulación con el nivel superior no universitario</b>	<i>Dirección de Inclusión Educativa y Articulación Académica</i>
Programa Específico 1.1.2. <b>INCLUSIÓN Y CONTENCIÓN PARA EL ACCESO A LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE GRADO</b>	SAA
Subprograma 1.1.2.1. <b>Estrategias de ingreso</b>	<i>Dirección de Inclusión Educativa y Articulación Académica</i>
Subprograma 1.1.2.2. <b>Estrategias para la permanencia en la UNLP</b>	<i>Dirección de Inclusión Educativa y Articulación Académica</i>
Programa específico 1.1.3. <b>ESTRATEGIAS DE APOYO Y ESTÍMULO AL EGRESO DE LA FORMACIÓN DE GRADO</b>	SAA
Subprograma 1.1.3.1. <b>Estrategias de estímulo al egreso en las carreras de grado</b>	<i>Dirección de Estrategias de Egreso</i>
Programa Específico 1.1.4. <b>APOYO A LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS GRADUADOS</b>	SAA
Subprograma 1.1.4.1. <b>Relevamiento de graduados</b>	<i>Dir. de Vinculación con el Graduado Universitario</i>
Subprograma 1.1.4.2. <b>Programa de Oportunidades Laborales</b>	<i>Dir. de Vinculación con el Graduado Universitario</i>

CUADRO SÍNTESIS (no incluye subprogramas operativos y proyectos).

Programa General 1.2. <b>FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN DOCENTE</b>	SAA
Programa Específico 1.2.1. <b>FORMACIÓN DOCENTE CONTINUA</b>	SAA
Subprograma 1.2.1.1. <b>Especialización en Docencia Universitaria</b>	<i>Dirección de Capacitación y Docencia</i>
Subprograma 1.2.1.2. <b>Capacitación Docente Continua UNLP-ADULP</b>	<i>Dirección de Capacitación y Docencia</i>
Subprograma 1.2.1.3. <b>Capacitación en Idiomas para Docentes de la UNLP</b>	<i>Dirección de Capacitación y Docencia</i>
Subprograma 1.2.1.4. <b>Capacitación docente continua para Auxiliares de Cátedra – Modalidad Virtual</b>	<i>Dirección de Capacitación y Docencia</i>
Subprograma 1.2.1.5. <b>Participación de la UNLP en el Plan Nacional de Formación Docente (componente II)</b>	<i>Dirección de Capacitación y Docencia</i>
Programa Específico 1.2.2. <b>PRÁCTICAS INNOVADORAS EN EL CURRÍCULUM Y LA ENSEÑANZA</b>	SAA
Subprograma 1.2.2.1. <b>Promoción de prácticas innovadoras en la formación de grado</b>	<i>Dirección de Currículum y Planes de Estudio</i>
Programa Específico 1.2.3. <b>FORTALECIMIENTO DE MODALIDADES DE ENSEÑANZA CON TIC</b>	<i>Dirección de Educación a Distancia y Tecnologías</i>
Subprograma 1.2.3.1. <b>Integración de modalidades virtuales a la enseñanza</b>	<i>Dirección de Educación a Distancia y Tecnologías</i>
Subprograma 1.2.3.2. <b>Formación Docente para el uso de estrategias de enseñanza mediadas por Tic</b>	<i>Dirección de Educación a Distancia y tecnologías / Dirección de Capacitación y Docencia / PSAA</i>
Subprograma 1.2.3.3. <b>Soporte tecnológico y administrativo de EAD</b>	<i>Dirección de Educación a Distancia y Tecnologías</i>
Subprograma 1.2.3.4. <b>Participación en redes Nacionales e internacionales de Educación en Línea</b>	<i>Dirección de Educación a Distancia y Tecnologías</i>

Programa General 1.3. <b>EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACADÉMICAS</b>	SAA
Programa Específico 1.3.1. <b>OBSERVATORIO DE PRÁCTICAS ACADÉMICAS EN LA FORMACIÓN DE GRADO</b>	SAA
Subprograma 1.3.1.1. <b>Producción de conocimiento sobre los procesos académicos</b>	<i>Dirección de Evaluación y Seguimiento Académico</i>
Programa Específico 1.3.2. <b>EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	SAA
Subprograma 1.3.2.1. <b>Evaluación de las prácticas de formación de la UNLP</b>	<i>Dirección de Evaluación y Seguimiento Académico</i>
Programa General 1.4. <b>SISTEMAS DE BIBLIOTECAS Y REPOSITORIOS</b>	SAA
Programa Específico 1.4.1. <b>RED DE BIBLIOTECAS DE LA UNLP - ROBLE</b>	SAA
Subprograma 1.4.1.1. <b>Servicios de gestión de información (Integración en Roble y BP)</b>	<i>Dirección de Biblioteca</i>
Subprograma 1.4.1.2. <b>Políticas Bibliotecarias UNLP</b>	<i>Dirección de Biblioteca</i>
Subprograma 1.4.1.3. <b>Difusión de las Bibliotecas de la UNLP</b>	<i>Dirección de Biblioteca</i>
Subprograma 1.4.1.4. <b>Capacitación y ALFIN en Bibliotecas de la UNLP</b>	<i>Dirección de Biblioteca</i>
Subprograma 1.4.1.5 <b>Autoevaluación de las Bibliotecas de la UNLP</b>	<i>Dirección de Biblioteca</i>
Programa Específico 1.4.2. <b>PrEBi-PROYECTO DE ENLACE DE BIBLIOTECAS SeDiCI-SERVICIO DE DIFUSIÓN DE LA CREACIÓN INTELECTUAL</b>	SAA
Subprograma 1.4.2.1. <b>PrEBi</b>	<i>PrEBi/SeDiCI</i>
Subprograma 1.4.2.2. <b>SeDiCI</b>	<i>PrEBi/SeDiCI</i>
Subprograma 1.4.2.3. <b>Portal de revistas y congresos UNLP</b>	<i>PrEBi/SeDiCI</i>
Subprograma 1.4.2.4. <b>Investigación y desarrollo en gestión y manejo de información</b>	<i>PrEBi/SeDiCI</i>

Programa General 1.5. <b>FORMACIÓN DE PREGRADO</b>	PAA
Programa Especifico 1.5.1. <b>MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA</b>	PAA
Subprograma 1.5.1.1. <b>Mejoramiento de la gestión institucional</b>	PAA
Subprograma 1.5.1.2. <b>Mejoramiento de las prácticas y formación docente</b>	PAA
Programa Especifico 1.5.2. <b>PRÁCTICAS INNOVADORAS DE ENSEÑANZA Y RETENCIÓN ESCOLAR</b>	PAA
Subprograma 1.5.2.1. <b>Estrategias de abordaje para la retención en los Colegios de la UNLP</b>	PAA-Colegios
Subprograma 1.5.2.2. <b>Indicadores del desempeño académico de alumnos</b>	PAA-Dirección de pregrado universitario
Subprograma 1.5.2.3. <b>Promoción de experiencias articulación pregrado-grado</b>	PAA
Programa Especifico 1.5.3. <b>PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN EN EL SISTEMA DE PREGRADO</b>	PAA
Subprograma 1.5.3.1. <b>Promoción de Proyectos de Investigación Científica</b>	PAA - Dirección de pregrado Universitario
Subprograma 1.5.3.2. <b>Promoción de Programas de Extensión en los Colegios de la UNLP</b>	PAA- Dirección de pregrado Universitario - Dirección de cultura y Educación
Programa General 1.6. <b>FORMACIÓN DE POSGRADO</b>	PP
Programa Especifico 1.6.1. <b>PROMOCIÓN Y JERARQUIZACIÓN DEL NIVEL DE POSGRADO EN LA UNLP</b>	PP
Subprograma 1.6.1.1. <b>Difusión de la oferta de Posgrado de la UNLP</b>	Prosecretaría de Posgrado
Subprograma 1.6.1.2. <b>Escuela de Verano de Posgrado de la UNLP</b>	Prosecretaría de Posgrado
Subprograma 1.6.1.3. <b>Sede de Posgrado de la CABA</b>	Prosecretaría de Posgrado



Subprograma 1.6.1.4. <b>Estrategias institucionales para la promoción de la graduación</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Subprograma 1.6.1.5 <b>Divulgación de la producción de conocimiento en el nivel de posgrado</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Programa Específico 1.6.2. <b>EVALUACIÓN DE LAS CARRERAS DE POSGRADO</b>	<i>PP</i>
Subprograma 1.6.2.1. <b>Acreditación de carreras de posgrado</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Subprograma 1.6.2.2. <b>Validación de las carreras y títulos de posgrado</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Programa Específico 1.6.3. <b>INDICADORES ACADÉMICOS DE LA ACTIVIDAD ACADÉMICA DE POSGRADO</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Subprograma 1.6.3.1. <b>Indicadores de procesos y resultados de la actividad académica de posgrado</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Programa Específico 1.6.4. <b>INTERACCIÓN CON INSTITUCIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS PARA LA PROMOCIÓN E INTERCAMBIO EN LA FORMACIÓN DE POSGRADO</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Subprograma 1.6.4.1. <b>Interacción con instituciones nacionales para la promoción e intercambio en la formación de posgrado</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>
Subprograma 1.6.4.2. <b>Interacción con instituciones internacionales para la promoción e intercambio en la formación de posgrado</b>	<i>Prosecretaría de Posgrado</i>

## **Análisis FODA**

Fortalezas y debilidades propias y actuales.

Oportunidades y amenazas que genera el contexto en el futuro escenario.

### **Fortalezas**

- Consolidación de espacios institucionales de trabajo al interior de la UNLP (Presidencia, Unidades Académicas y Colegios Universitarios) que hacen viable la continuidad de políticas institucionales de mejoramiento de los procesos de formación de pregrado, grado y posgrado.
- Continuidad de programas que favorecen el ingreso a los estudios universitarios y la equiparación de oportunidades educativas; así como la permanencia y el egreso de las carreras de grado, posgrado y de los trayectos de formación de los Colegios Universitarios.
- Creciente reflexión y cambio de los planes de estudio de los diferentes niveles de formación, atendiendo a los contextos sociales y profesionales; así como a la necesidad de promover experiencias de seguimiento y mejoramiento curricular.
- Mejoramiento de las condiciones de desarrollo de los procesos de enseñanza a partir de un crecimiento planificado de la planta docente.
- Desarrollo de programas sostenidos de formación continua del cuerpo docente, atendiendo a la profesionalización de la docencia universitaria en el contexto contemporáneo.
- Institucionalización de los procesos de producción de información y evaluación -tanto externa como interna- de las áreas involucradas directa o indirectamente en los procesos de formación, desde una perspectiva de comprensión de procesos y resultados que tiende a la mejora de los mismos.
- Desarrollo sostenido de estrategias de seguimiento de graduados que posibilitan acompañar, al mismo tiempo que analizar, sus condiciones de inserción en los campos profesionales.
- Continuidad de una política de crecimiento y diversificación del nivel de posgrado asociada a la ampliación de las necesidades de formación continua en los ámbitos laborales, el aumento de la matrícula y el impacto específico de este nivel en la calidad del cuerpo docente de la UNLP.
- Crecimiento de experiencias de trabajo en entornos virtuales como apoyo a la formación presencial y de educación a distancia o semipresencial en el nivel de posgrado, viabilizadas por la existencia de recursos tecnológicos y de procesos de formación del cuerpo docente en el campo de las TIC.
- Mejoramiento, a través de la Red de Bibliotecas de la UNLP y el repositorio Prebi-Sedici, de las condiciones de disponibilidad y acceso a fuentes de información relevantes para los procesos de formación al interior de la UNLP.

### **Oportunidades**

- Reconocimiento de la comunidad hacia la UNLP como institución universitaria de excelencia, comprometida con su entorno.

- Sostenimiento de la inversión pública del Estado en el campo de la formación universitaria como estrategia de promoción de la producción científico-tecnológica, el desarrollo nacional y la mejora de la calidad de vida de la población en su conjunto.
- Aspiración de sectores crecientes de la población, juvenil y adulta, de acceder a la formación universitaria como parte de sus proyectos de vida.
- Áreas de vacancias en la formación de grado y posgrado, producto de procesos de crecimiento y transformación de los campos científico-académicos y de ejercicio profesional.
- Relevancia e incidencia creciente de las tecnologías de información y comunicación en la democratización de los procesos de producción, circulación y acceso al conocimiento.
- Progresión, en el contexto internacional, hacia la conceptualización de la “universidad en línea” lo que promueve el trabajo colaborativo en redes académicas nacionales e internacionales.
- Dinámica creciente de vinculación de instituciones de los sectores público y privado como estrategia para el fortalecimiento de los procesos de formación continua de sus recursos humanos.

## **Debilidades**

- Articulación débil entre el sistema de formación de pregrado de la UNLP y las diversas Unidades Académicas, de modo de favorecer la continuidad y permanencia de los estudiantes en la formación de grado.
- Insuficiencia de estrategias de articulación con el sistema educativo provincial que favorezcan el trabajo institucional conjunto, promoviendo la inclusión creciente de egresados de las escuelas secundarias públicas de la región a los estudios universitarios.
- Dificultades en las estrategias de acompañamiento académico de los estudiantes, una vez concluidas las etapas específicas de ingreso a los estudios universitarios, centralmente en aspectos relativos a las prácticas de enseñanza en los primeros años de las carreras de grado.
- Impacto negativo de algunos condicionantes curriculares e institucionales, en las tasas de avance y graduación en las carreras de grado y posgrado, aún cuando se han mejorado las tasas de egreso en ambos niveles.
- Crecientes aunque insuficientes procesos de innovación pedagógico-didáctica que permitan atender a las transformaciones profundas en la condición de “estudiante universitario” contemporáneo.
- Desigual distribución de los recursos docentes entre las diversas UA, lo que impacta en las condiciones de los procesos de enseñanza en el nivel de grado.
- Falta de infraestructura y equipamiento específico para el desarrollo de los procesos de formación de posgrado.
- Crecimiento incipiente de ofertas de posgrado a distancia o semipresenciales que amplíen el alcance de la formación continua.
- Insuficiencia en la sistematización y accesibilidad a los sistemas de información sobre procesos y resultados académicos.

## **Amenazas**

- Diversificación institucional creciente del sistema universitario nacional en su conjunto y continuidad de la

fractura entre el sistema superior no universitario y el universitario para la conformación de un sistema de educación superior.

- Fragmentación del sistema educativo en todos sus niveles, lo que genera condiciones de desigualdad y dificulta el sostenimiento de una política de democratización del acceso a la universidad.
- Transformación en los imaginarios profesionales de las nuevas generaciones que impacta en la disminución de la matrícula en áreas de formación con relevancia social y científico-tecnológica.
- Tendencia al solapamiento y desborde entre los límites disciplinarios con su consecuente impacto en los ámbitos de formación e investigación históricamente “disciplinarios” al interior de la UNLP, generando necesidades de formación difíciles de configurar.
- Persistencia de perspectivas de evaluación como control eficientista, con dominancia de parámetros externos y homogéneos que no consideran la diversidad de los campos científico-académicos y de los contextos institucionales.
- Tendencia tecnocrática y/o con una lógica de mercado en el desarrollo de experiencias de educación a distancia que supone una modernización tecnológica sin contenido político-educativo.

## **El escenario del plan en la Estrategia 1**

Es posible anticipar la conformación de un escenario de condiciones externas que impactará en los procesos de formación de pregrado, grado y posgrado de la UNLP, a partir del reconocimiento de ciertas tendencias que se mantienen relativamente estables en los últimos años.

En este sentido, el sostenimiento del financiamiento destinado a las universidades públicas permitirá consolidar el desarrollo de estrategias de formación y actualización docente y el financiamiento específico a programas de contención, tutorías y seguimiento que ha repercutido en la mejora de las condiciones en las que se desarrollan los procesos de enseñar y aprender en la universidad.

Al mismo tiempo, es posible presuponer una tendencia al crecimiento sostenido de los aspirantes y una diversificación de los sectores que demandan el acceso a la formación de grado y posgrado. Ello configurará un desafío importante a la comunidad universitaria en relación a la continuidad y profundización de los programas de inclusión y permanencia de los estudiantes en sus estudios, así como a la mejora de las condiciones y resultados en los que se desarrollan sus trayectorias de formación.

Desde otra perspectiva, las transformaciones en los procesos económicos y políticos a escala nacional y regional, la relevancia de los modelos de producción tecnológica y científica en los condicionantes del desarrollo nacional, y las transformaciones de los campos de desempeño profesional consecuentes, entre otras dimensiones, definirán demandas y desafíos a los niveles de enseñanza de grado y posgrado, que orientarán nuevos perfiles de formación profesional, científica y artística.

Por su parte, el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de producción y circulación del conocimiento, y en los contextos y modalidades de enseñanza en el grado y el posgrado,

conforman un reto importante a la modernización de los sistemas de comunicación, acceso y difusión del conocimiento, constitutivos de los procesos de enseñanza universitarios.

Los múltiples debates y desafíos que nos plantea este escenario encuentran al área académica de la UNLP, conformado por la SAA de la presidencia y los equipos de gestión de las Facultades y Colegios, en un proceso de diálogo y análisis colectivo consolidado. Ello posibilita el reconocimiento de la diversidad de contextos particulares al mismo tiempo que la construcción de acuerdos que orientan la definición de políticas académicas comunes.





## **ESTRATEGIA 2 Investigación y Transferencia**





# ESTRATEGIA 2 Investigación y Transferencia

## Objetivo General

Apoyar y estimular la investigación científica, tecnológica y artística propendiendo a la mejora continua de su calidad.

## Producto

Nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos. Recursos humanos de calidad formados. Difusión nacional e internacional de la producción científica, tecnológica y artística de la UNLP. Transferencia de conocimientos en beneficio de la sociedad.

## Objetivos Específicos

- Propiciar acciones continuas de apoyo y promoción de la investigación científica, tecnológica y artística.
- Favorecer la formación de recursos humanos altamente calificados en todas las disciplinas del conocimiento.
- Fomentar la transferencia del conocimiento producido por la UNLP a diversos ámbitos de la sociedad.
- Profundizar la relación e interacción de los equipos de investigación y desarrollo de la UNLP con sectores socio-productivos, colaborando en la identificación, obtención y adaptación de nuevos desarrollos y tecnologías.
- Perfeccionar la accesibilidad a la información de Ciencia y Técnica, su difusión y la evaluación continua de los indicadores de CyT con el fin de direccionar políticas de mejora.
- Promover estrategias de visualización, divulgación y protección de la producción científica, tecnológica y artística de la UNLP.
- Estimular la vinculación científica, académica y tecnológica mediante la participación activa de la Universidad en redes nacionales e internacionales.

## **Resultados esperados**

- Consolidación de la estructura de Investigación y Desarrollo de la UNLP y de su posición destacada dentro del sistema científico-tecnológico nacional.
- Aumento de la cantidad de trabajos científicos, tecnológicos y artísticos de docentes-investigadores de la UNLP en publicaciones nacionales e internacionales.
- Incremento de las citas bibliográficas de autores y trabajos de la UNLP en el contexto internacional.
- Crecimiento del plantel de los docentes-investigadores categorizados activos de la UNLP.
- Incremento de la proporción de cargos con mayor dedicación.
- Aumento de la cantidad y proporción de doctores entre los docentes-investigadores de la UNLP.
- Ampliación de la cantidad de becarios propios y de otras instituciones de CyT con lugar de trabajo en la UNLP.
- Mayor participación de estudiantes avanzados en actividades de investigación.
- Mejora de la infraestructura y equipamiento de las Unidades de Investigación.
- Aumento de los fondos de financiamiento de las actividades de I+D provenientes de recursos propios y externos a la UNLP.

Para alcanzar los objetivos y promover los resultados esperados el Plan Estratégico del área Ciencia y Técnica se articula en tres programas generales:

- Promoción de la investigación científica, tecnológica y artística.
- Información y difusión científica, tecnológica y artística.
- Seguimiento y evaluación de calidad.

	Estrategia 2. <b>INVESTIGACIÓN</b>	Secretaría de Ciencia y Técnica
	Programa General 2.1. <b>PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Programa Específico 2.1.1. <b>PROMOCIÓN DE UNIDADES DE INVESTIGACIÓN (UI)</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.1.1. <b>Consolidación de Laboratorios, Centros, Institutos y otras UI</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.1.2. <b>Mejora de la Gestión de la Calidad en Unidades de Investigación, Desarrollo y Transferencia</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.1.3. <b>Apoyo al mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Programa Específico 2.1.2. <b>GESTIÓN DE PROYECTOS Y SUBSIDIOS DE I+D EN CIENCIA, TECNOLOGÍA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.2.1. <b>Proyectos y subsidios para grupos consolidados</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.2.3. <b>Proyectos de Investigación, Innovación y Transferencia en Áreas Prioritarias (PIITAP)</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.2.4. <b>Otros subsidios y premios a investigadores</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Programa Específico 2.1.3. <b>GESTIÓN DE PROYECTOS Y SUBSIDIOS DE I+D EXTERNOS Y ARTICULACIÓN CON ORGANISMOS DE CyT</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.3.1. <b>Articulación con organismos de Ciencia y Tecnología</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.3.2. <b>Gestión de proyectos y subsidios de I+D convocados por otras instituciones</b>	
	Programa Específico 2.1.4. <b>PROGRAMA DE INCENTIVOS A LOS DOCENTES - INVESTIGADORES</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.4.1. <b>Gestión anual del Programa de Incentivos en la UNLP</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
	Subprograma 2.1.4.2. <b>Categorización de Docentes - Investigadores</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT

CUADRO SÍNTESIS (no incluye subprogramas operativos y proyectos).

Programa Específico 2.1.5. <b>DESARROLLO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS EN CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.1.5.1. <b>Becas de Posgraduados de la UNLP</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.1.5.2. <b>Retención de Recursos Humanos</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.1.5.3. <b>Becas de Estímulo a las Vocaciones Científicas (CIN-UNLP)</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.1.5.6. <b>Participación en programas externos de formación de RRHH de posgrado</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Programa General 2.2. <b>PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y ARTÍSTICA</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Programa Específico 2.2.1. <b>BASES DE DATOS DE CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.2.1.1. <b>Sistemas de información de base</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Programa Específico 2.2.2. <b>DIFUSIÓN Y VISUALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.2.2.1. <b>Publicación, difusión y acceso a los conocimientos generados en la UNLP</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.2.2.2. <b>Difusión de reuniones científicas, tecnológicas y artísticas de la UNLP</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Programa General 2.3. <b>FORTALECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS EN CIENCIA, TECNICA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Programa Específico 2.3.1. <b>PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Programa Específico 2.3.2. <b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT
Subprograma 2.3.2.1. <b>Indicadores en Ciencia y Técnica</b>	SCyT / PPCyT / PGCyT

## **Análisis FODA**

Con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la UNLP en materia de producción y transferencia de conocimientos y, más específicamente, en lo que hace a sus programas destinados a la promoción de la investigación científica, tecnológica y artística, su evaluación y su difusión, se realizaron diversos encuentros de discusión institucional. Además, se consideraron los cambios operados con respecto al mismo análisis realizado en la elaboración del PE 2010-2014.

A continuación se desarrolla en forma sintética el análisis alcanzado:

### **Fortalezas**

- Alta capacidad de generación de conocimiento en un amplio conjunto de campos y disciplinas y en temáticas de relevancia con alcance a nivel local, nacional e internacional.
- Diversidad de instrumentos y programas de promoción para las actividades científicas, desarrollo tecnológico y producción artística.
- Instrumentos de promoción y fomento de las actividades de investigación que alcanzan en forma equitativa a las 17 unidades académicas.
- Crecimiento sostenido en las actividades de investigación en todas las facultades, particularmente notable en aquellas con corta tradición en la investigación.
- Gran parte de las actividades de I+D se realiza en Unidades de Investigación (institutos, centros o laboratorios).
- Numerosas UI han sido formalizadas mediante su aprobación por parte del Consejo superior y/o los Consejos Directivos de las facultades.
- Continuidad y consolidación de equipos, líneas y programas de investigación.
- Elevada cantidad de docentes-investigadores en el Programa de Incentivos con una distribución cada vez más equilibrada en la escala de categorías.
- Capacidad de los equipos de investigación para difundir los conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos que generan.
- Alto volumen de producción científica publicada en revistas especializadas de difusión internacional.
- Diversificación y fortalecimiento de políticas de formación de recursos humanos.
- Crecimiento del plantel de investigadores calificados con formación de posgrado.
- Iniciación de actividades de investigación en el nivel de grado académico.
- Aumento sostenido de los recursos económicos en el área de Ciencia y Técnica.
- Fuerte crecimiento edilicio y mejoras en la infraestructura destinada a actividades de investigación.

### **Debilidades**

- Dificultades en la sistematización y normalización de la información relativa a las actividades de CyT, para generar indicadores útiles en la toma de decisiones.

- Falta de un desarrollo adecuado de las estructuras de CyT, que acompañe el crecimiento del sistema científico-tecnológico y que permitan mejorar la gestión de los instrumentos de la UNLP.
- Falta de personal especializado en la gestión de financiamiento externo, especialmente a nivel internacional.
- Escasa cantidad de patentes.
- Baja proporción de cargos con dedicación exclusiva dedicada a la investigación en relación al total de la planta docente.
- Algunos sistemas administrativos demasiado burocráticos e ineficiente articulación entre las áreas de Ciencia y Técnica y Económico-Financiera, tanto a nivel Universidad como en las facultades.

## **Oportunidades**

- Existencia y tendencia creciente de programas de promoción de Investigación y Desarrollo a nivel nacional.
- Diversidad de posibilidades de cooperación con organismos nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales.
- Crecimiento de sistemas y redes de difusión de conocimientos a escala mundial.
- Nuevas políticas institucionales de promoción de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social a nivel de la UNLP y del Sistema Científico Nacional en su conjunto, tendientes a fomentar la transferencia efectiva de resultados al medio socio-productivo.
- Nuevas estrategias de evaluación de científicos y tecnólogos, tendientes a mejorar la valorización de las actividades de desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimientos al medio social y productivo.
- Avances a nivel nacional sobre la creación de un sistema único de información respecto a las actividades de ciencia, tecnología y producción artística.

## **Amenazas**

- Incertidumbre respecto al mantenimiento del nivel de incremento presupuestario de la UNLP registrado en los últimos años y, en consecuencia, de los recursos económicos destinados a CyT.
- Reducción de la planta de cargos con dedicación exclusiva a la investigación, debido a una insuficiente retención de recursos humanos formados por parte de las facultades.
- Pérdida de oportunidades de acceso a financiamiento externo, especialmente a nivel internacional, por falta de personal calificado que se dedique especialmente a esa gestión.
- Reducción del uso de los instrumentos de financiamiento de la UNLP por parte de los investigadores ante la complejidad de los procedimientos administrativos y económico-financieros.

## **El escenario del Plan en la Estrategia 2**

Las transformaciones producidas en la sociedad y la economía mundial en los últimos tiempos han llevado a que el éxito, y aún la viabilidad, de las naciones dependa fundamentalmente de la calidad del conocimiento

puesto en juego en sus procesos productivos y sociales. Este contexto requiere la disponibilidad de recursos humanos capacitados para acceder al conocimiento, la producción de nuevos conocimientos y la promoción de su concreta utilización. En este marco las universidades públicas afrontan un importante desafío, ya que la creación de conocimientos, la transferencia y la formación de recursos humanos no pueden ser obviadas entre sus misiones.

Las actividades de investigación deben ir dirigidas a ampliar la frontera del conocimiento humano y a promover sus aplicaciones prácticas en beneficio de la sociedad. Adquiere así gran relevancia institucional la interacción entre la investigación, la transferencia de conocimientos y la vinculación tecnológica.

Correlativamente, los programas de investigación deben comprometer la formación de recursos humanos con conocimientos amplios, sólidos y actualizados, tanto a nivel de grado como de posgrado. Esto garantiza la formación de jóvenes científicos, tecnólogos y artistas a niveles competitivos según estándares internacionales. Ellos están llamados a tener una participación decisiva en el desarrollo social, económico y cultural de nuestro país y de nuestra región.

En la mirada social que hoy se tiene sobre las universidades se destaca la expectativa sobre su protagonismo en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. En tal sentido, las universidades públicas deben desempeñar un rol activo en el desarrollo socioeconómico local y regional, promoviendo acciones que impacten en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes y en la inserción social de quienes hoy se encuentran postergados o excluidos.

En los últimos tiempos la UNLP ha producido transformaciones destacables tendientes a una progresiva adecuación a los requerimientos expuestos. En lo que se refiere al sistema de producción de conocimiento, el conjunto de sus 17 unidades académicas involucra un total de más de 150 de unidades de investigación y más de 4000 docentes-investigadores dedicados a múltiples disciplinas y líneas de investigación. La gran dimensión y complejidad del sistema de CyT, requiere la aplicación de políticas y estrategias que den respuesta a las necesidades de los investigadores y que beneficien equitativamente a todos sus integrantes. El crecimiento del sistema debe ser acompañado por políticas activas, con los correspondientes aumentos presupuestarios, además de aportes económicos alternativos, y por la adecuación de la estructura de gestión en CyT.

Con el fin de poner en dimensión la inversión que realiza la UNLP en materia de promoción de las actividades en ciencia, tecnología y arte, téngase en cuenta que en su presupuesto 2014 se destinará más de 32 millones de pesos (1,51% del total) a los programas de CyT, lo que representa un 140% más de lo asignado por el presupuesto nacional a esta universidad (0,67%). Si se considera la parte del presupuesto no destinado a salarios, esta cifra asciende al 11,2% del total. Sin embargo, el total real de la inversión en CyT en la UNLP supera los 380 millones, un 24% del presupuesto total, si se suman los programas propios de cada Facultad en la materia, el costo de los servicios y de mantenimiento, las mayores dedicaciones destinadas a la investigación y los adicionales otorgados por el Programa Nacional de Incentivos.

Los programas y estrategias que se desarrollan a continuación pretenden dar respuesta a las problemáticas previamente planteadas y a las necesidades de mejoras que requiere el sistema en lo que se refiere a la promoción, difusión y gestión de calidad de la investigación científica, tecnológica y artística de nuestra universidad.







## **ESTRATEGIA 3 Extensión universitaria**



# ESTRATEGIA 3 Extensión universitaria

## Objetivo General

Desarrollar y consolidar prácticas extensionistas que integren la universidad, en tanto institución del Estado Nacional, con la comunidad de la cual forma parte, promoviendo la articulación, la comunicación, la expresión y el intercambio de saberes que contribuyan en la resolución de las diversas problemáticas sociales, desde una perspectiva integral e interdisciplinaria.

## Producto

Actividades, proyectos, programas de extensión universitaria dirigidos a la comunidad. Acciones en comunicación y producción de contenidos.

## Objetivos Específicos

- Fortalecer programas, proyectos y acciones dirigidas a la comunidad de acuerdo a las demandas, diagnósticos y problemáticas detectadas y requeridas para su intervención, desde un abordaje integral.
- Contribuir, en tanto institución del Estado Nacional, en el diseño y participación de Políticas Públicas.
- Promover acciones extensionistas en todos los ámbitos universitarios e integrarlas a las actividades docentes y de investigación.
- Formar estudiantes, graduados y profesionales con una visión integral de sus disciplinas y un fuerte compromiso social.
- Articular con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la construcción de acciones y temáticas prioritarias.
- Capacitar a docentes, alumnos, graduados, trabajadores no docentes, responsables institucionales y actores de la comunidad, en diferentes herramientas universitarias que contribuyan a la elaboración de respuestas.
- Promover la inserción curricular de la extensión universitaria.
- Producir contenidos y material audiovisual, digital, radiofónico, gráfico, de interés para la comunidad.
- Articular con otras instituciones universitarias, organizaciones y redes existentes en ámbitos universitarios,

a efectos de intercambiar experiencias y profundizar en políticas extensionistas.

### **Resultados esperados**

- Participación de docentes, estudiantes, graduados, trabajadores no docentes, responsables institucionales y actores de la comunidad, en el abordaje de las problemáticas que lo requieran.
- Actores de la comunidad universitaria y no universitaria capacitados en la utilización de herramientas de distintas disciplinas.
- Integración con distintos sectores de la comunidad y articulación con organismos gubernamentales y no gubernamentales.
- Profundizar las acciones universitarias, en los debates de los temas que resulten fundamentales para el desarrollo comunitario, contribuyendo a la orientación de acciones y asesoramientos institucionales.
- Propiciar la comunicación institucional y comunitaria, como así también actividades de producción y difusión que involucren y reflejen nuestras culturas.
- Consolidar, jerarquizar e involucrar a todos los actores universitarios, en prácticas extensionistas, reconocidas por las reglamentaciones vigentes.
- Participación e intercambio en Redes de Extensión y otras instituciones universitarias.
- Contribuir con estrategias específicas, en el diseño de acciones de inclusión y contención de estudiantes en esta universidad. Estimular su participación en proyectos y programas de extensión universitaria.

Para gestionar los ejes planteados en este período, esta estrategia propone 3 programas generales, 10 programas específicos, 18 subprogramas y 62 subprogramas operativos y proyectos.

	<b>ESTRATEGIA 3.</b> <b>EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>	<i>Secretaría de Extensión Universitaria</i>
	Programa General 3.1. <b>PROMOCIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>	<i>SEU / Prosecretaría de Extensión</i>
	Programa Específico 3.1.1. <b>GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Subprograma 3.1.1.1. <b>Planificación y Gestión de convocatorias ordinarias</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Programa Específico 3.1.2. <b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Subprograma 3.1.2.1. <b>Proceso de evaluación</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Subprograma 3.1.2.2. <b>Relevamiento y análisis de los proyectos. Registro y producción de contenidos</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Programa Específico 3.1.3. <b>FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Subprograma 3.1.3.1. <b>Capacitación y Asesoramiento</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Subprograma 3.1.3.2.. <b>Gestión de programas de retención de recursos humanos</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Subprograma 3.1.3.3. <b>Promoción y creación de espacios curriculares en carreras de grado y posgrado en Extensión Universitaria</b>	<i>SEU / PROSEC. DGGPP / DGCSP</i>
	Programa Específico 3.1.4. <b>VINCULACIONES INSTITUCIONALES</b>	<i>SEU / Dirección de Coordinación</i>
	Subprograma 3.1.4.1. <b>Representación Institucional en Extensión Universitaria</b>	<i>SEU / Dirección de Coordinación</i>
	Programa General 3.2. <b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<i>SEU /Dirección Canal, Radio, Editorial</i>
	Programa Específico 3.2.1. <b>DISPOSITIVOS COMUNICACIONALES Y HERRAMIENTAS AUDIOVISUALES, DIGITALES, RADIOFÓNICAS Y GRÁFICAS</b>	<i>SEU /Dirección Canal, Radio, Editorial</i>
	Subprograma 3.2.2. <b>Canal TV Universidad</b>	<i>Dirección Canal Universidad</i>

CUADRO SÍNTESIS (no incluye subprogramas operativos y proyectos).

Subprograma 3.2.3 . <b>Radio Universidad</b>	<i>Dirección Radio Universidad</i>
Subprograma 3.2.4. <b>Editorial de la UNLP</b>	<i>Dirección Editorial Universidad</i>
Programa General 3.3. <b>POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL</b>	<i>SEU/ Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Programa Específico 3.3.1. <b>FORTALECIMIENTO DE LA RED DE INCLUSION SOCIAL</b>	<i>SEU/ Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Subprograma 3.3.1.1 <b>Asistencia técnica y capacitación a organizaciones sociales y comunidad</b>	<i>Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Programa Específico 3.3.2.1. <b>Escuela Universitaria de Oficios</b>	<i>Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Programa Específico 3.3.3. <b>GESTIÓN TERRITORIAL</b>	<i>SEU/ Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Subprograma 3.3.3.1. <b>Centros Comunitarios de Extensión Universitaria</b>	<i>Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Subprograma 3.3.3.2. <b>Mapa de intervenciones territoriales</b>	<i>Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Programa Específico 3.3.4. <b>GESTION DE POLÍTICAS PÚBLICAS CON INCLUSIÓN SOCIAL</b>	<i>SEU/ Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Subprograma 3.3.4.1 <b>Participación en el Diseño e Implementación de Políticas Públicas</b>	<i>Prosecretaría de Políticas Sociales</i>
Programa Específico 3.3.5. <b>EL CONSEJO SOCIAL</b>	<i>SEU/ Prosecretaría de Extensión Universitaria</i>
Subprograma 3.3.5.1. <b>Fortalecimiento y consolidación del CONSEJO SOCIAL de la UNLP</b>	<i>SEU/ Prosecretaría de Extensión Universitaria</i>
Subprograma 3.3.5.2 <b>Elaboración de programas y desarrollo de la agenda del Consejo Social</b>	<i>Prosec. de Extensión Universitaria/ Dir. de Desarrollo de Consejo Social</i>
Subprograma 3.3.5.3. <b>Formación para referentes sociales, sindicales e institucionales</b>	<i>Prosec. de Extensión Universitaria/ Dir. de Desarrollo de Consejo Social</i>
Subprograma 3.3.5.4. <b>Fortalecimiento de Proyectos PITAP orientados por el Consejo Social</b>	<i>Prosec. de Extensión Universitaria/ Dir. de Desarrollo de Consejo Social</i>

## **Análisis FODA**

Fortalezas y debilidades propias y actuales.

Oportunidades y amenazas que genera el contexto en el futuro escenario.

### **Fortalezas**

- La extensión universitaria es reconocida por esta universidad, como una de las funciones principales junto a la docencia e investigación. Esta función, esta siendo jerarquizada en distintos ámbitos de la comunidad universitaria e incorporada a las reglamentaciones, documentos y resoluciones docentes, que señalan su obligatoriedad.
- Fuerte promoción de actividades extensionista. Los actores universitarios (docentes, estudiantes, graduados y trabajadores no docentes) participan activamente en distintas acciones, propiciando la cooperación, reconociendo la importancia del trabajo interdisciplinario y favoreciendo la construcción de respuestas dirigidas a la comunidad.
- Se ha incrementado la cantidad de acciones, proyectos, y programas extensionistas, como así también se ha consolidado los Centros Comunitarios de Extensión como un lugar de referencia local y se ha constituido el Consejo Social, que convoca a distintos representantes y sectores de la comunidad. Asimismo se desarrollan múltiples acciones que propician espacios de participación y expresión en distintas instancias, favoreciendo la construcción de identidad.
- La creación e instalación del Canal Universitario, el equipamiento y programación de Radio Universidad, la editorial universitaria, dan cuenta de la fuerte política comunicacional que implementa esta universidad.
- Obligatoriedad del equipo docente responsable de las actividades, de incluir a estudiantes en las actividades de carácter extensionistas, ofreciéndoles una instancia de formación y capacitación en temáticas y complejidades actuales que se constituirán en desafíos profesionales que deberán atender.

### **Oportunidades**

- Jerarquización a nivel nacional de las políticas extensionistas, promovidas e impulsadas por el Ministerio de Educación de la Nación, a través de la Secretaría de Políticas Universitarias y por la Red Nacional de Extensión Universitaria, dependiente del Consejo Interuniversitario Nacional.
- Importantes convocatorias externas a la universidad que permiten el desarrollo de proyectos y programas, como así también subsidios externos destinados a equipamientos comunicacionales y a financiamientos de actividades de capacitación y de vinculación con el medio.
- Reconocimiento de otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, en la capacidad y nivel de profesionalización de los actores de esta universidad, que participan frecuentemente en el tratamiento, asesoramiento, capacitación e intervención en diferentes temáticas y problemáticas por las cuales la UNLP es convocada. Asimismo esta Universidad participa activamente en el diseño e intervención de políticas públicas a nivel regional y nacional.

- Reconocimiento de la comunidad, en la calidad de respuestas y el aporte significativo de esta Universidad, cada vez que es convocada, teniendo una fuerte injerencia en la sociedad, aportando en la construcción de ciudadanía y contribuyendo en la construcción de subjetividad.
- Fuerte interés del Estado Nacional por incrementar la calidad y el nivel de respuestas de la Universidad, a través de distintas acciones y en diferentes temáticas.
- Consolidación del trabajo en Redes Universitarias Nacionales, que permite el intercambio de experiencias, el diseño de políticas universitarias y la articulación y vinculación en temáticas con fines específicos.

## **Debilidades**

- La falta de sistematización de las experiencias, como así también de instrumentos metodológicos adecuados impiden medir el impacto de las acciones realizadas.
- Escasa articulación con los resultados y diagnósticos detectados en proyectos de investigación universitarios, a la hora de planificar intervenciones extensionistas y a la inversa.
- En materia comunicacional, no se encuentra afianzado un circuito constante que posibilite la comunicación permanente y difusión de todas las actividades que se realizan en las unidades académicas.
- Escasa incorporación de actividades de formación, contenidos curriculares y asignaturas de carácter obligatorio, destinados a la trasmisión de metodologías y experiencias en extensión universitaria, en las carreras de grado y posgrado.
- Falta de material bibliográfico específico en materia de Extensión que permita contribuir a la formación del perfil del rol docente y de los estudiantes universitarios. Esta debilidad podría deberse a la escasa sistematización y producción específica, en tanto podría pensarse, no constituye esto, un requisito que implique una obligatoriedad en la elaboración de materiales teóricos, como puede observarse en otras áreas universitarias, como por ejemplo en el campo de la investigación.
- Los lineamientos de orden administrativos podrían demorar que se efectúen en tiempo y forma, las actividades previstas. Por eso es importante también, que el personal No docente reciba una capacitación sobre las principales funciones de la universidad, a efectos de comprender la importancia de su participación en este proceso.
- Escasos recursos económicos destinados a financiar acciones, proyectos y programas de extensión universitaria, el canal de TV y la Radio de la Universidad.
- Falta de seguimiento, evaluación y devolución de las acciones realizadas como así también de formación de graduados, en tanto recursos humanos necesarios para la ejecución de proyectos y programas.

## **Amenazas**

- La complejidad inherente en el campo social, en la medida que no sea atendida o visualizada, podría incidir en el nivel de intervención y de respuestas esperables, como así también en la planificación estipulada por los equipos extensionistas, obligándolos a una readecuación constante. Por eso es importante una capacitación de los equipos en temáticas del campo de lo social, como así también en herramientas de evaluación que permita medir los alcances e impactos.



- En la medida que no se establezca como obligatoriedad la incorporación curricular de la extensión universitaria, podría ocurrir una falta de motivación e inclinación de los docentes por cumplir con otras tareas que no impliquen a la extensión como una prioridad.
- Las acciones que no sean resultados de demandas y que no atiendan a las complejidades existentes pueden no tener un resultado esperado o adecuado. La superposición de actividades en los mismos destinatarios y la falta de articulación, se constituyen en obstáculos.
- En la medida en que los actores universitarios no sean reconocidos y jerarquizados en sus propias unidades académicas, podría ocasionar fragmentación y abandono de los compromisos contraídos con la comunidad y las instituciones contraparte de las propuestas planificadas.

### **El escenario del plan en la Estrategia 3**

Las complejas situaciones sociales por las que atraviesan nuestras comunidades, las demandas actuales que exigen profesionales a la altura de las circunstancias, capaces de responder, intervenir, compartir y articular sus saberes con los de la comunidad, el interés y compromiso de esta Universidad en participar en los diseños de las políticas públicas, entre otros propósitos, constituyen el escenario actual en el cual, la extensión universitaria viene a instalarse.

La intervención en situaciones de catástrofes socio-naturales, las acciones dirigidas al cuidado, prevención y promoción de la salud, los asesoramientos en distintas temáticas que nos convoquen a realizar diagnósticos e intervenciones en distintos ámbitos y niveles, la utilización de nuevas tecnologías, los recursos naturales de nuestra región, el trabajo con las comunidades en condición de vulnerabilidad, la formación de ciudadanos/as no universitarios, las nuevas formas de organización familiar, laboral, económicas, la defensa de los Derechos Humanos, los nuevos paradigmas jurídicos que obligan a repensar los dispositivos de trabajo, las temáticas de género, la construcción de la identidad, las violencias expresadas en distintos niveles, los cuidados ambientales, la restauración del patrimonio cultural, etc, constituyen por solo mencionar algunos entre otros varios temas, que demandan una actualización y reflexión sobre el rol profesional y que exigen nuestra capacidad de intervenir desde un ámbito público y con un dispositivo de orden comunitario, que atienda las particularidades actuales y contribuya en la resolución de respuestas. Los profesionales y estudiantes de nuestra universidad, tenemos una responsabilidad significativa a la hora de participar y contribuir en la restauración y tratamiento de estas diversas situaciones.

En los últimos años, a partir de una fuerte política de gestión, la Extensión Universitaria viene atravesando un proceso de jerarquización y crecimiento constante. El mayor desafío de la gestión cotidiana es estar a la altura de estas nuevas demandas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, a la reconstrucción del tejido social, y al fortalecimiento de la identidad.

Actualmente el diseño de la extensión universitaria incluye diferentes acciones, funciones y tareas en el ámbito de la comunicación, difusión, diseños y ejecución de proyectos, articulaciones con diferentes instituciones de la comunidad, la constitución de espacios de referencias barriales, como los son los Centros Comunitarios,

que incorporan actores de distintas instancias de la sociedad y el trabajo del Consejo Social que convoca a distintos representantes institucionales para establecer los temas prioritarios a la hora de intervenir.

Nos proponemos un fuerte trabajo que compromete a nuestros estudiantes, docentes, graduados y trabajadores no docentes, junto con ciudadanos y ciudadanas de nuestra región, en la construcción y contribución de estrategias y alternativas que permitan el tratamiento de diversas problemáticas, como así también contribuir a la construcción de identidad y ciudadanía.







## **ESTRATEGIA 4 Arte y Cultura**



# ESTRATEGIA 4 Arte y Cultura

## Objetivo General

Alcanzar un nivel de definición ontológica y académica del arte y la cultura promoviendo la utilidad social y formativa del conocimiento. Generar un acceso más equitativo y democrático a los bienes culturales y simbólicos extendiendo sus alcances a toda la comunidad

## Producto

Investigación, producción, difusión, promoción y apoyo de nuevos conocimientos vinculados y dirigidos al arte y la cultura, la universidad y la industria, incidiendo en el desarrollo social.

## Objetivos Específicos

- Establecer acciones que aseguren a la comunidad el derecho al acceso a los bienes culturales y simbólicos.
- Colaborar en la construcción de la visión colectiva de la cultura desde un contexto nacional y latinoamericano.
- Establecer programas y proyectos dirigidos a la comunidad que recuperen e insistan en la definición ontológica de las prácticas artísticas y culturales
- Adoptar un trabajo estratégico que desde la universidad integre a la producción artística y cultural en el desarrollo de la comunidad.
- Promover la constante vinculación con las diferentes unidades académicas de la UNLP y organismos nacionales y latinoamericanos.
- Aportar a la formación de profesionales críticos comprometidos socialmente a través de una visión integral de las prácticas artísticas y culturales.
- Incentivar investigaciones y producciones que profundicen la complejidad de las prácticas artísticas y culturales.
- Generar y consolidar nuevos espacios de proyección del pensamiento artístico cultural en pos de proyectar la producción local a nivel nacional y regional.

- Atender a la producción, circulación y distribución de los bienes simbólicos que se desprendan de esta Secretaría, con la intención de participar activamente en el mundo del trabajo y la cultura proponiendo diversidad de contenidos y sentidos.
- Propiciar una relación integral y solidaria entre los nuevos formatos simbólicos de producción, las prácticas artísticas tradicionales y las producciones populares, entendidas todas como fuente de conocimiento e intercambio social.

### **Resultados esperados**

- Aportar a la construcción y definición del universo simbólico de la cultura.
- Fortalecer la participación activa de los diferentes actores tanto de la comunidad académica como de la sociedad en general en la concreción de actividades de carácter público.
- Profundizar acciones que vinculen diferentes organismos universitarios en la reflexión sobre los debates artísticos culturales actuales.
- Realización de convenios y trabajos conjuntos, consolidando redes existentes y propiciando el armado de nuevos vínculos que ayuden al crecimiento del área y a su proyección regional.
- Implementación de estrategias que contribuyan a una mayor inversión para la producción artística y la cultura, colaborando con el fortalecimiento del sector y asegurando la equidad de representación de los diversos grupos culturales.
- Ampliar espacios de producción, distribución y difusión de las prácticas artísticas culturales a través del trabajo en equipo y la coordinación del mejor uso de los recursos materiales y humanos.
- Dar respuesta a diversas demandas sociales vinculadas a los grupos más desfavorecidos, contribuyendo con acciones que excedan lo estrictamente institucional e incidan en el desarrollo social.
- Generar contenidos con sentidos diversos logrando la incidencia en el medio productivo fomentando el trabajo conjunto tanto con el sector público como el privado.
- Difusión de producciones materiales y teóricas que como resultado de trabajos de investigación de las diferentes unidades académicas de la UNLP establecerán puntos de encuentro hacia el interior de la universidad y será extensivo a instituciones nacionales y latinoamericanas.

Para gestionar los ejes planteados en este período, esta estrategia propone 1 programa general, 4 programas específicos, 12 subprogramas y 18 subprogramas operativos y 16 proyectos.



	<b>ESTRATEGIA 4.</b> <b>ARTE Y CULTURA</b>	<i>Secretaría de Arte y Cultura</i>
	Programa General 4.1. <b>ARTE Y CULTURA</b>	<i>Secretaría de Arte y cultura</i>
	Programa Específico 4.1.1. <b>CENTRO DE ARTE Y CULTURA DE LA UNLP</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura/Prosec. Arte y Cultura</i>
	Subprograma 4.1.1.1. <b>Planificación, funcionalización y puesta en marcha del centro de Arte y Cultura de la UNLP</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura/Prosec. Arte y Cultura</i>
	Programa Específico 4.1.2. <b>PRÁCTICAS ARTÍSTICAS</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura</i>
	Subprograma 4.1.2.1. <b>Artes visuales</b>	<i>SAyC/ Prosec. Arte y Cultura /Dcción e Arte/ Coord. Artes Visuales</i>
	Subprograma 4.1.2.2. <b>Artes audiovisuales</b>	<i>SAyC/ Prosec. Arte y Cultura /Dcción de Arte/ Coord. Artes Visuales</i>
	Subprograma 4.1.2.3. <b>Artes escénicas</b>	<i>SAyC/ Prosec. Arte y Cultura/ Dcción de Arte</i>
	Subprograma 4.1.2.4. <b>Diseño</b>	<i>SAyC / Prosec. Arte y Cultura/ Dcción de Arte</i>
	Subprograma 4.1.2.5. <b>Música</b>	<i>SAyC / Prosec. Arte y Cultura/ Dcción de Arte Coord. Música</i>
	Programa Específico 4.1.3 <b>PRÁCTICAS CULTURALES</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura</i>
	Subprograma 4.1.3.1. <b>Patrimonio</b>	<i>SAyC/ Prosec. Arte y Cultura</i>
	Subprograma 4.1.3.2. <b>Museos</b>	<i>SAyC/ Prosec. Arte y Cultura / Coord. Red de Museos</i>
	Subprograma 4.1.3.3. <b>Archivos de la UNLP</b>	<i>SAyC/ Prosec. Arte y Cultura/Coord. Archivo Histórico de la UNLP</i>

CUADRO SÍNTESIS (no incluye subprogramas operativos y proyectos).

Subprograma 4.1.3.4. <b>Cátedras Libres</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura/Prosec. Arte y Cultura</i>
Subprograma 4.1.3.5. <b>Industrias culturales</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura/Prosec. Arte y Cultura</i>
Programa Específico 4.1.4. <b>VINCULACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura/Prosec. Arte y Cultura</i>
Subprograma 4.1.4.1. <b>Vinculación inter institucional. Conformación y fortalecimiento de redes institucionales</b>	<i>Sec. de Arte y Cultura/Prosec. Arte y Cultura</i>

## **Análisis FODA**

Fortalezas y debilidades propias y actuales.

Oportunidades y amenazas que genera el contexto en el futuro escenario.

### **Fortalezas**

- El arte es un campo del conocimiento milenario, una de las barreras ontológicas que el ser humano construye con el objeto de atenuar su propia incapacidad de autocontención. Su gran adaptación a cualquier temática le permite desde una perspectiva metafórica poética reformular y formalizar cualquier asunto de la vida. Esto implica un gran potencial de vinculación con otros campos del conocimiento y al mismo tiempo se ofrece como un nexo entre los distintos ámbitos en los que se configura la comunidad universitaria. El arte genera además un ensanchamiento de la identidad y una ruptura con los hábitos perceptuales que obligan a un mayor esfuerzo de las condiciones en las que se despliega la subjetividad.
- El arte y la cultura poseen gran capacidad de trabajo y construcción con los diferentes formatos de producción y presentación. De esta manera se generan las condiciones de adaptabilidad a espacios no pensados habitualmente con la potencialidad de ser apropiados artísticamente. Como ningún otro ámbito, las prácticas simbólicas posibilitan la interacción genuina con públicos y receptores de diversos grupos o colectivos sociales, culturales, académicos y científicos.
- La vinculación directa de la Secretaría con la Facultad de Bellas Artes no sólo aporta decisiones de calidad por parte de profesionales de la materia, su contribución dispone trabajos colectivos en el marco de la continuidad de un proyecto que pone a la cultura en primer plano y extiende sus alcances a demandas específicas de la sociedad y se presenta en la actualidad como una institución centenaria que cuenta con un desarrollo significativo en las áreas de la investigación, la actividad académica, el dictado de clases, el posgrado, la producción artística y teórica y una muy marcada política de publicaciones en diferentes formatos junto con una manifiesta intención de vincular a los diferentes profesionales con el medio productivo. La actividad desarrollada por la Prosecretaría de Arte y Cultura en estos años permitió instalar junto con lo tradicional de las prácticas artísticas, una amplia producción de exhibiciones, seminarios, obras, espectáculos, conferencias y talleres, entre otros, que atañen fundamentalmente a las reflexiones de la producción contemporánea.
- En estos últimos años desde la anterior Prosecretaría de Arte y Cultura se han incrementado la cantidad de becas y convocatorias para alumnos avanzados, graduados y docentes en la producción, investigación y el desarrollo de eventos culturales y artísticos, constituyendo prácticas concretas y ampliando los horizontes laborales de nuestros profesionales. En esta misma línea la incorporación de un presupuesto propio posibilitó acciones, proyectos, y programas extensionistas, como así también se logró ampliar la convocatoria a distintos representantes y sectores de la comunidad.

### **Oportunidades**

- La conformación de la Secretaría de Arte y Cultura de la UNLP se inscribe en el reciente antecedente de

la creación del Ministerio de Cultura de La Nación, presentando una oportunidad única en lo que atañe a la articulación de proyectos y programas, vinculación institucional y apoyo a las producciones locales con proyección nacional e internacional. Se proponen a su vez, acciones desde el ámbito universitario que estén vinculadas al respaldo, promoción y generación de políticas culturales con aquellas instituciones que fomenten la capacidad de producción, crecimiento y distribución equitativa de los bienes culturales simbólicos con la intención de desarrollar acciones conjuntas con organismos internacionales como Unesco, OEI, Unasur y Mercosur.

- Materialización de políticas nacionales desde la Universidad a través de las actividades emprendidas por esta Secretaría como las previstas con el INCAA, la Biblioteca Nacional, el Fondo Nacional de las Artes, la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, el canal Encuentro, el portal Educ.ar, el Programa Conectar Igualdad, el Ministerio de Educación de la Nación y diversos centros culturales, museos, talleres de la ciudad y del país, con el objetivo de colaborar mancomunadamente en la creación de contenidos materiales, teóricos y digitales que jerarquicen la producción nacional.
- Fortalecimiento y promoción de los vínculos institucionales entre las unidades académicas de la UNLP, universidades nacionales y universidades latinoamericanas en la continua profesionalización de los distintos actores de esta universidad, la diversidad de contextos de producción y difusión de las prácticas culturales y artísticas con sus particularidades locales, su visión regional en la construcción de ciudadanía en las diferentes sociedades.
- Consolidación del trabajo en Redes Universitarias Nacionales, entre ellas se destaca la Red Argentina Universitaria de Arte (RAUDA), que permiten el intercambio de experiencias, el diseño de políticas universitarias y la articulación y vinculación en temáticas con fines específicos.
- Participación de la decisión política con la que se viene trabajando desde la universidad y que interpreta y concreta una expectativa social que aún no ha alcanzado su forma acabada, otorgando una visión de futuro dentro de este proyecto.

## **Debilidades**

- Como toda Secretaría recientemente creada existen inicialmente problemas de financiamiento, falta de espacios físicos de funcionamiento y dificultad en la adquisición de equipamientos técnicos.
- Actualmente, es notoria la desarticulación entre los distintos subprogramas y organismos que conforman la Secretaría, notándose cierta liviandad en la administración de los cursos de formación ofrecidos en los distintos ámbitos en su fase administrativa.
- Existencia de un preconceito que opaca la singularidad del lenguaje artístico y lo subsume a una subcategoría de otros campos disciplinares como la sociología, la comunicación o la historia, debilitando su entidad epistemológica y por consiguiente limitando la posibilidad de acrecentar el presupuesto de acuerdo con la magnitud de la tarea emprendida.
- Falta de comunicación con las diferentes facultades de la UNLP en el desconocimiento de las fortalezas, demandas y necesidades concretas de las comunidades académicas.

## **Amenazas**

- Como todo espacio incipiente, ahora con carácter de Secretaría, está sujeto a la posibilidad de deslegitimación de las prácticas generadas desde este espacio. Esta tendencia se hace evidente en el detalle de lo inespecífico de la evaluación de las obras, de los trabajos de investigación y de los productos artísticos; arrojados casi siempre al lugar de otros campos del conocimiento, valorando los aportes del arte y la cultura al enriquecimiento de la vida social y la construcción de la subjetividad. Por otro lado, la irresuelta discusión en torno al arte popular y la crisis de los modos tradicionales de circulación pueden generar una errónea delimitación de las prioridades y los temas de agenda. La tendencia a pensar al arte como un ámbito de animación cultural más que de transformación social suele tender a una derivación en la instalación de estereotipos que sitúan al arte y la cultura fuera del ámbito del conocimiento.

## **El escenario del plan en la Estrategia 4**

El primer ámbito lo constituye la totalidad del conjunto social; esto implica que no se trata de una concepción elitista del arte y la cultura y que por consiguiente las consecuencias de lo que emane de esta Secretaría atenderá del mismo modo a los circuitos tradicionales del arte cuyos recorridos son los teatros, las salas de cine, auditorios, museos, los públicos especializados, como también los barrios, la calle, los paredones, los patios, los asentamientos, las villas, la cartelería, la televisión, las redes sociales, etc.

El segundo ámbito que delimita la incumbencia es la Patria. En un momento en el que la relación entre la universalidad que plantea un mundo globalizado e hiper-conectado parece colisionar con la escisión de la totalidad por parte de grupos específicos en regiones que plantean un reconocimiento de su autonomía. La dimensión nacional pareciera ser una conquista posible, por lo tanto se vuelve esencial pensar en políticas que trasciendan lo local y sean extendidas y masivas.

El tercer ámbito está constituido por la nueva realidad del continente en función de la unidad de los países latinoamericanos. De esto da cuenta la creación de organismos que impulsan esa comunidad, la articulación de problemas comunes y respuestas igualmente articuladas. Con el sentido de proyección pública y carácter democrático, pensamos esta Secretaría como latinoamericana, en un esfuerzo y trabajo conjunto que mejore la calidad de vida de los ciudadanos con una distribución equitativa de los bienes simbólicos, fomente la inclusión social y la participación activa de los sectores académicos y sociales.





## **ESTRATEGIA 5 Relaciones Institucionales**





# ESTRATEGIA 5 Relaciones Institucionales

## Objetivo General

Promover la articulación con los Estados y sus organizaciones gubernamentales, las empresas, los sectores sociales y las Universidades, promoviendo la internacionalización de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y transfiriendo los conocimientos generados para el bienestar de la sociedad.

## Producto

La UNLP participando plenamente en los temas prioritarios de la comunidad – incluido el sistema universitario –, en el ámbito regional, nacional y mundial, aportando desarrollos e innovaciones tecnológicas y culturales para los emprendimientos orientados a mejorar la calidad de vida de las personas.

## Objetivos Específicos

- Promover, desarrollar y gestionar los programas de cooperación, vinculación y transferencia para que la UNLP se consolide como referente nacional e internacional en la generación de conocimientos que se enmarcan en el desarrollo social y productivo.
- Fomentar la construcción y la gestión de Proyectos Institucionales multidisciplinarios orientados a dar respuesta a los temas declarados como prioritarios por el Consejo Social de la UNLP.
- Profundizar los programas y las acciones de formación y capacitación en la comunidad de la UNLP en las actividades de cooperación y transferencia.
- Continuar con las acciones tendientes a concretar vinculaciones mediante convenios específicos que garanticen la protección de los conocimientos generados.
- Contar con manuales de procedimiento que permitan desenvolver las actividades de cooperación, vinculación y transferencia con reglas claras y en forma homogénea para todos los actores involucrados.
- Rediseñar e implementar nuevos espacios de comunicación en el portal web de la UNLP, en la documentación del área de referencia y en todo tipo de expresión a fin de que se establezcan fortificadas participaciones,

nuevas relaciones y oportunidades de desarrollo en materia de cooperación y transferencia.

- Revisar y actualizar el marco normativo actual para el mejor funcionamiento institucional en las actividades de cooperación, vinculación y transferencia.

## **Resultados esperados**

- Incrementar las relaciones bilaterales con universidades y asociaciones de universidades del país, la región y el mundo.
- Incrementar la cantidad de convenios de cooperación con agencias de cooperación, de otros países, entidades y organismos de relieve internacional,
- Incrementar la cantidad de convenios de transferencia con el Estado, con las Empresas y con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs).
- Incrementar la cantidad de contratos de transferencia, patentes y demás activos de propiedad intelectual.
- Incrementar la formación de emprendedores y el desarrollo de empresas innovadoras de base tecnológica.
- Incrementar las relaciones diplomáticas.
- Promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Incrementar la participación colectiva de las distintas Unidades Académicas en Proyectos institucionales con temáticas prioritarias definidas por el Consejo Social de la UNLP.

*Para alcanzar estos resultados se trabajará en cuatro ejes fundamentales:*

- El Fortalecimiento institucional de la UNLP, resulta un pilar fundamental para dar respuesta de manera eficaz a los requerimientos y las necesidades de los distintos actores sociales, políticos e institucionales, tanto nacionales como internacionales. Esa respuesta coordinada y unívoca, constituye un aporte fundamental en el rol que nuestra institución cumple en pos de mejorar la calidad de vida del ciudadano.
- La Internacionalización de la UNLP, se promueve a través de un mayor involucramiento y protagonismo en Cooperación Internacional. Esta internacionalización, debe interpretar y dar respuestas adecuadas al compromiso social de nuestra universidad, se desarrolla tanto, en su faz universitaria como con agencias técnicas de países líderes en áreas de interés compartido, respondiendo a necesidades locales, regionales y nacionales, incluyendo la movilidad de docentes y estudiantes, la participación en redes de intercambio junto al desarrollo y ejecución de proyectos técnicos asociados con otras Universidades e Instituciones del extranjero.
- La Vinculación Institucional, manteniendo el contacto permanente con las organizaciones de la sociedad civil, los conglomerados empresarios y la administración estatal, promoviendo Convenios de Vinculación y Transferencia con procedimientos normalizados y un seguimiento que permita mensurar el crecimiento de la UNLP en este ítem.
- La Transferencia de Conocimientos generados en la UNLP puestos a disposición de las demandas de la sociedad y del cuidado del medioambiente, acompañando el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica y las manifestaciones culturales con un adecuado tratamiento de la propiedad intelectual.

Para gestionar los ejes planteados en este período, esta estrategia propone 7 programas generales, 17 programas específicos, 32 subprogramas y 71 subprogramas operativos o Proyectos (4 acciones en el marco del primer eje, 33 en el segundo eje, 9 en el tercero, 20 en el cuarto, 3 en el quinto y 2 en el sexto).

Estrategia 5. <b>RELACIONES INSTITUCIONALES</b>	<i>Presidencia / SRI / ProSVyT</i>
Programa General 5.1. <b>FORTALECIMIENTO INTERNO</b>	<i>SRI / ProSVyT</i>
Programa Específico 5.1.1. <b>FORTALECIMIENTO EN LA VINCULACIÓN CON LAS UNIDADES ACADÉMICAS</b>	<i>SRI / ProSVyT</i>
Programa Específico 5.1.2. <b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<i>SRI / ProSVyT</i>
Subprograma 5.1.2.1 <b>Implementación de Sistema de Gestión de Calidad</b>	<i>SRI / ProSVyT</i>
Programa General 5.2. <b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>	<i>SRI / ProVyT / DRInt</i>
Programa Específico 5.2.1. <b>COOPERACIÓN INTERUNIVERSITARIA</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.1.1. <b>Gestión de la Movilidad Estudiantil</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.1.2. <b>Gestión de la Movilidad Docente</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.1.3. <b>Gestión de la Movilidad de Graduados</b>	<i>DRInt</i>
Subprograma 5.2.1.4. <b>Participación en Membresías Internacionales</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.1.5. <b>Fortalecimiento de convenios bilaterales con Universidades</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Programa Específico 5.2.2. <b>DIFUSIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERUNIVERSITARIA</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.2.1. <b>Difusión de la oferta externa para la Cooperación Interuniversitaria</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.2.2. <b>Asistencia técnica para acceder a la Cooperación Interuniversitaria</b>	<i>SRI / DRInt</i>

CUADRO SÍNTESIS (no incluye subprogramas operativos y proyectos).

Programa Específico 5.2.3. <b>PROMOCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN UNIVERSITARIA</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.3.1. <b>Participación en convocatorias y redes internacionales</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.3.2. <b>Asesoramiento en la recepción de alumnos internacionales</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Subprograma 5.2.3.3. <b>Difusión y Capacitación para la Internacionalización de la UNLP</b>	<i>SRI / DRInt</i>
Programa Específico 5.2.4. <b>COOPERACIÓN AL DESARROLLO</b>	<i>SRI / ProVyT / DRInt</i>
Subprograma 5.2.4.1. <b>Vinculación con la Cancillería y Organismos Internacionales</b>	<i>SRI / ProVyT / DRInt</i>
Subprograma 5.2.4.3. <b>Difusión y capacitación de la Cooperación al desarrollo</b>	<i>SRI / ProVyT / DRInt</i>
Subprograma 5.2.4.2. <b>Desarrollo de proyectos de cooperación</b>	<i>SRI / ProVyT / DRInt</i>
Programa General 5.3. <b>VINCULACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<i>SRI / ProSVyT / DRI / DRInt</i>
Programa Específico 5.3.1. <b>FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES</b>	<i>SRI / ProSVyT / DRI / DRInt</i>
Subprograma 5.3.1.1. <b>Representación Institucional en eventos diplomáticos y protocolares</b>	<i>SRI / DRI / DRInt</i>
Subprograma 5.3.1.2. <b>Refuerzo de vinculaciones con las Cámaras Empresarias de producción y servicios</b>	<i>ProSVyT / DRI</i>
Subprograma 5.3.1.3. <b>Mantenimiento de vínculos con Colegios y Asociaciones de profesionales</b>	<i>SRI / ProSVyT / DRI</i>
Subprograma 5.3.1.4. <b>Promoción de vínculos con ONGs</b>	<i>ProSVyT / DRI</i>
Subprograma 5.3.1.5 <b>Conformación del Consejo Consultivo de Cámaras Empresariales</b>	<i>PRI</i>
Subprograma 5.3.1.6. <b>Conformación del Consejo Consultivo de Asociaciones Civiles</b>	<i>PRI</i>

Programa General 5.4. <b>TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS</b>	<i>ProSVyT / DVT / DAM</i>
Programa Específico 5.4.1. <b>ADMINISTRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TRANSFERENCIA</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Subprograma 5.4.1.1. <b>Promoción de Proyectos Institucionales</b>	<i>ProSVyT / DRI / DVT</i>
Subprograma 5.4.1.2. <b>Sistema de Monitoreo de las actividades de VyT</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Programa Específico 5.4.2. <b>GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Subprograma 5.4.2.1. <b>Emprendedor Universitario</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Subprograma 5.4.2.2. <b>Vinculación e innovación tecnológica con PyMES</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Subprograma 5.4.2.3. <b>Emprendimientos tecnológicos para el desarrollo regional</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Subprograma 5.4.2.4. <b>Redes para incentivar las actividades de innovación y transferencia de tecnologías y conocimientos</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Subprograma 5.4.2.5. <b>Mejora de la Gestión de la Calidad en las Unidades de Investigación, Desarrollo y Transferencia de la UNLP</b>	<i>ProSVyT / DVT</i>
Programa Específico 5.4.3. <b>TRANSFERENCIAS AL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO</b>	<i>ProSVyT / DVT / DAM</i>
Subprograma 5.4.3.1. <b>Articulación y difusión de servicios universitarios</b>	<i>ProSVyT / DVT / DAM</i>
Subprograma 5.4.3.2. <b>Asistencia técnica a demandas específicas del sector público</b>	<i>ProSVyT / DVT / DAM</i>
Subprograma 5.4.3.3. <b>Apoyo a la gestión pública municipal y regional</b>	<i>ProSVyT / DAM</i>

Programa General 5.5. <b>MEDIO AMBIENTE Y SUSTENTABILIDAD</b>	<i>SRI/DMA</i>
Programa Específico 5.5.1. <b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN TEMAS DE MEDIO AMBIENTE</b>	<i>SRI/DMA</i>
Programa General 5.6. <b>INNOVACIÓN CREATIVA Y CADENAS PRODUCTIVAS</b>	<i>SRI / DITyCP</i>
Programa Específico 5.6.1. <b>PARTICIPACIÓN EN CADENAS PRODUCTIVAS</b>	<i>SRI / DITyCP</i>
Programa Específico 5.6.2. <b>INNOVACIÓN Y PRODUCCIÓN EN GRADO, PREGRADO Y SECUNDARIO</b>	<i>SRI / DITyCP</i>
Programa General 5.7. <b>VINCULACIÓN CON LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y LA COMUNIDAD</b>	<i>SRI/MN</i>
Programa Específico 5.7.1. <b>ARTICULACIÓN CON UNIDADES ACADÉMICAS Y ÁREAS DE LA UNLP</b>	<i>SRI/ MN</i>
Programa Específico 5.7.2. <b>ARTICULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y SOCIALES</b>	<i>SRI/MN</i>
Programa Específico 5.7.3. <b>PARTICIPACIÓN EN REDES NACIONALES E INTERNACIONALES DE POPULARIZACIÓN DE CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA</b>	<i>SRI/ MN</i>
Programa Específico 5.7.4. <b>INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA EDUCATIVA, SOCIAL Y CULTURAL</b>	<i>SRI/MN</i>

## **Análisis FODA**

Fortalezas y debilidades propias y actuales.

Oportunidades y amenazas que genera el contexto en el futuro escenario.

### **Fortalezas**

- Compromiso de las Autoridades de la UNLP de seguir avanzando en la eficiencia de la gestión, la transparencia del manejo de los recursos y el desarrollo de manuales de procedimientos tendientes a normalizar (estandarizar) las actividades de cooperación, vinculación y transferencia.

- Reconocimiento de la trayectoria, el prestigio y excelencia de la Universidad en los diversos ámbitos de desarrollo de sus actividades: junto a sectores académicos y científicos, ya sean nacionales o extranjeros; instituciones gubernamentales; empresas; sector productivo y ámbito social de la región.
- Liderazgo de la UNLP en desarrollo de conocimiento con compromiso social. Posicionamiento de la Universidad en el desarrollo de conocimientos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Capacidad y experiencia en el ejercicio de la relación con el Estado, con las Empresas y con las Organizaciones Civiles.
- Integración internacional de larga data, que forma parte de la identidad histórica de la UNLP.
- Actitud pro-activa en el desarrollo del proceso emprendedor y en la búsqueda de relaciones con el medio productivo.
- Existencia y consolidación del Programa de Apoyo a los Municipios, que posibilita canalizar las demandas dirigidas a la Universidad y vincularlas con los distintos grupos de transferencia de las Unidades Académicas que cuentan con capacidades para dar respuesta a diversas temáticas de interés municipal.
- Afianzada vinculación con otros participantes del sistema científico y tecnológico, incluyendo la pertenencia a redes nacionales e internacionales.
- Reconocido prestigio de sus investigadores y docentes, destacándose en ramas de las artes y las ciencias, conformando equipos interdisciplinarios que producen obras y conocimientos de calidad reconocida.
- Institucionalización de las actividades de vinculación y transferencia, incorporándolas en las reglamentaciones de la UNLP y sus unidades académicas.
- Estructura adecuada en las áreas de comunicación e informática, para instrumentar la gestión de las actividades de Cooperación, Vinculación y Transferencia.

## **Oportunidades**

- Instituciones y Organismos Públicos (municipios, estados provinciales y nacionales) y Privados (empresas, ONGs) que buscan alianzas estratégicas con la Universidad.
- Integración de las Unidades Académicas con los objetivos planteados desde la Presidencia de la Universidad en la promoción de la cooperación internacional, la vinculación institucional, la generación de desarrollos innovadores, la transferencia de conocimientos y su protección.
- Existencia de sectores innovadores dentro de la economía regional y local, con mayor conciencia sobre la importancia de la innovación, el desarrollo y la protección de los productos resultantes.
- Los programas Nacionales e Internacionales para las Universidades, que permiten la presentación de Proyectos en áreas prioritarias o declaradas de interés.
- Creciente demanda de diversos sectores y organismos públicos (municipal, provincial, nacional, privados), para recibir asistencia técnica en cuestiones estratégicas para el desarrollo local y regional.

## **Debilidades**

- Falta de manuales de procedimientos que establezcan mecanismos estandarizados para los distintos procesos.

- Dificultades para el usuario externo de acceder a las variadas posibilidades de vinculación que puede brindar la UNLP.
- Deficiente valoración de las actividades de transferencia en algunas unidades académicas.
- Dificultades de acceso al financiamiento para desarrollar el segundo y tercer eslabón del proceso emprendedor (preincubación e incubación), lo cual deriva en la pérdida de oportunidades de negocios.
- Escasa evidencia del impacto de la transferencia efectiva de resultados, al sector social y productivo.
- Escasa coordinación de la difusión de información y su actualización.
- Escaso reconocimiento académico de las actividades de vinculación y transferencia de conocimientos, dentro del sistema universitario.
- Ausencia de políticas de estímulo económico para actividades de transferencia y protección de conocimientos. ( p. ej. premios, subsidios, financiamiento a proyectos innovadores patentables)
- Atomización y falta de coordinación de la oferta, al ser las Unidades académicas las que realizan directamente las actividades de transferencia.

## **Amenazas**

- Proliferación de estructuras más ágiles, con modelos más “agresivos” de políticas de vinculación.
- Oferta laboral externa a la universidad con mayores ventajas y mejores propuestas salariales, dificulta la retención de recursos humanos formados.
- El sistema científico (ANPCyT, CIC, CONICET, etc.) continúa utilizando, casi exclusivamente, la producción de publicaciones científicas para realizar la evaluación y promoción de los investigadores.
- Las presiones para la publicación de resultados de investigación conspiran contra la posibilidad de realizar la protección del conocimiento.
- Gran volumen de información que no llega oportuna y sistemáticamente a la UNLP.
- Complejidad en la tramitación de convocatorias deriva, en algunos casos, en la no implementación de Proyectos. Se plantean trámites prolongados que requieren tiempo y dinero.
- Ausencia de políticas nacionales que promuevan la protección del conocimiento para el sistema universitario estatal.
- Demoras en el otorgamiento de patentes y requerimientos económicos que dificultan el mantenimiento de patentes.

## **El escenario del plan en la Estrategia 5**

Es en este marco desde donde se plantean diversos los escenarios con el objeto de incrementar los vínculos con universidades y asociaciones de universidades del país, la región y el mundo.

La cohesión institucional, la integración interinstitucional, los vínculos activos con los distintas áreas del estado, con sectores productivos privados y con el tercer sector conforman la plataforma a la cual la Universidad Nacional de La Plata provee herramientas, conocimientos y acciones conjuntas para el mayor desarrollo de las relaciones institucionales.



Conjuntamente, existe una marcada orientación de la UNLP hacia la “distribución social del conocimiento” haciendo ya no lo que le “solicitan sino lo que es necesario”. En este sentido las propuestas del Consejo Social y los Proyectos de Innovación y Transferencia en Áreas Prioritarias, dan muestras muy importantes de cuál es el contexto donde desarrollaran las relaciones institucionales.

Lo anterior, junto a la jerarquización de las actividades de vinculación y transferencia en el Estatuto vigente, permiten la creación de programas institucionales que potencien la interacción de las distintas unidades académicas, aprovechando el prestigio y la excelencia de la Universidad de La Plata con investigadores y docentes destacados en casi todas las ramas de las artes y las ciencias.

Todas estas acciones deben poseer un marco de evaluación de la propiedad intelectual, acuerdos de transferencia de tecnología y búsqueda de información tecnológica, que permita la definición de políticas y normativas adecuadas para la protección del conocimiento

El portal web es una muestra de la importancia que ha tomado para la universidad la visualización de su oferta, potenciando las oportunidades de relacionarse institucionalmente con todas las facetas que esto incluye: mayores vínculos con universidades nacionales y extranjeras, vinculaciones con organismos del país y del exterior y las transferencias con empresas, otros organismos privados y del tercer sector.

De la misma forma la web permitirá disponer de una oferta completa de las posibilidades de vinculación institucional, incluyendo las que se maneja directamente desde las unidades académicas, incrementando la cantidad de convenios de cooperación con agencias oficiales de otros países, de transferencia con el Estado, con las Empresas y con ONGs.

Las diferencias principales entre las características de este escenario de lo deseado para la estrategia 4 con el escenario probable en el medio local e internacional, se concentran en los diferentes tiempos que tomará la evolución de las reformas, las implementaciones y la multiplicación de las ya consolidadas actividades de cooperación, vinculación y transferencia.

En efecto, se ha recorrido un camino de consenso muy importante para lograr la base estatutaria que da sustento a las actividades citadas. En el horizonte propuesto para este tramo del Plan Estratégico (2014-2018), esto permite ser optimista en la verdadera materialización de los cambios todavía por realizarse para vigorizar los ciclos de realimentación positivos dentro de la UNLP y el establecimiento de conductas virtuosas de cooperación y transferencia.

Es en un contexto político local e internacional con crisis económicas y sociales donde pueden darse infinidad de oportunidades de participación de la UNLP en la reducción de conflictos aportando conocimiento y su juicio crítico avalado por sus expertos.

Pero es también ese contexto la principal fuente de obstáculos para que la multiplicación o el incremento de las actividades mencionadas resulte postergada hasta mejores tiempos de concreción, debiendo en este caso la UNLP sentirse más satisfecha por lograr una alta calidad en el compromiso con los temas prioritarios de su comunidad que en concretar una cantidad incremental importante de los Proyectos de cooperación o de transferencia.





## **ESTRATEGIA 6 Administración y gestión**



# ESTRATEGIA 6 Administración y gestión

## Objetivo General

El objetivo general de la UNLP en su administración es sostenerla en forma transparente, eficiente y eficaz, asegurándose la distribución socialmente responsable de los recursos económicos, humanos, edilicios y logísticos para cumplir con sus objetivos fundamentales de enseñanza inclusiva, investigación comprometida y extensión solidaria.

## Producto

Gestión institucional, administrativa y edilicia eficiente y eficaz.

## Objetivos Específicos

- Alcanzar una distribución armónica y una ejecución ordenada y transparente de su presupuesto.
- Lograr la organización definitiva de su personal docente y no docente. Para ello se propone lograr una organización y distribución de los recursos humanos que sea razonable, sobre la base de consensos institucionales de largo plazo.
- Lograr para su correcto funcionamiento, la implementación de los sistemas y procedimientos administrativos adecuados.
- Desarrollar e implementar programas de mejora de la comunicación organizacional formal e informal, de carácter técnico administrativa.
- Profundizar los programas de formación y capacitación del personal.
- Contar con una administración dotada de las tecnologías adecuadas.
- Optimizar las estructuras y los ámbitos de la organización para su mejor funcionamiento.
- Proporcionar el marco normativo necesario para lograrlo.
- Tener el registro correspondiente de su patrimonio.
- Alcanzar la cobertura adecuada de los servicios generales y de mantenimiento y limpieza de los bienes muebles e inmuebles.

- Contar con la dotación y administración de los servicios estudiantiles no académicos que faciliten la inclusión y permanencia en la universidad de todo aquel ciudadano que tenga la voluntad de estudiar, y de los servicios a docentes y no docentes.
- Construir los ámbitos adecuados y la infraestructura necesaria, para el normal funcionamiento institucional y administrativo, y para la enseñanza, la investigación y la extensión.
- Mejorar la comunicación institucional e interinstitucional, a través de los distintos dispositivos comunicacionales, difundiendo producciones, eventos científicos-académicos, actividades de grado, pregrado y posgrado, de bienestar universitario, investigación, docencia y extensión.

## **Resultados esperados**

- Contar con los recursos necesarios para el funcionamiento integral de la UNLP y distribuirlos armónicamente en función de necesidades y proyectos generales y sectoriales.
- Contar con los recursos necesarios para conformar una planta de personal acorde, las suficientes dedicaciones docentes, de investigadores, tecnólogos y extensionistas y las categorías adecuadas y equilibradas para no docentes.
- Contar con los sistemas, manuales de procedimientos, tecnologías y recursos humanos formados, acordes a las demandas administrativas de la institución.
- Contar con los recursos necesarios para construir la infraestructura edilicia y de servicios y adquirir el equipamiento adecuado para optimizar el funcionamiento de la UNLP
- Agilizar el funcionamiento académico y administrativo de la UNLP contando con un cuerpo normativo actualizado y eficaz.
- Mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad universitaria dotándolos de los servicios, equipamiento y ámbitos adecuados de trabajo, recreación y salud
- Mejorar en particular los servicios y apoyos a los estudiantes, que les permita ingresar e integrarse a la vida universitaria, permanecer y egresar con éxito.
- Propiciar la comunicación institucional y comunitaria, como así también actividades de producción y difusión que involucren y reflejen nuestras culturas.

*Para alcanzar estos resultados se trabajará en cuatro ejes fundamentales:*

- La planificación de la gestión y la gestión de los recursos económicos y patrimoniales que demande el plan.
- La organización institucional administrativa y de personal, incluyendo sistemas, procedimientos, tecnología, capacitación, comunicación y los avances normativos necesarios.
- El bienestar universitario, garantizando la igualdad de oportunidades para estudiar y la calidad de los servicios sociales y del ambiente de trabajo a docentes y no docentes.
- Y el desarrollo edilicio y de infraestructura, resguardando la seguridad, la higiene, el buen uso de los recursos y el cuidado del medioambiente.

Para gestionar los ejes planteados en este período, esta estrategia propone 4 programas generales, 23 programas específicos, 77 subprogramas y 196 subprogramas operativos y proyectos, además de 79 obras edilicias.

Estrategia 6. <b>MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN</b>	<i>Presidencia /SG / SAyF /SAJyL / SPOyS</i>
Programa General 6.1. <b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>	<i>Presidencia / SG / SAyF</i>
Programa Específico 6.1.1. <b>PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN</b>	<i>Presidencia</i>
Subprograma 6.1.1.1. <b>Formulación y Gestión del Plan</b>	<i>Presidencia</i>
Programa Específico 6.1.2. <b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	<i>Presidencia / SG / SAyF</i>
Subprograma 6.1.2.1. <b>Presupuesto oficial</b>	<i>Presidencia / SG / SAyF</i>
Subprograma 6.1.2.2. <b>Financiamiento Extrapresupuestario</b>	<i>Presidencia / SG / SAyF</i>
Programa Específico 6.1.3. <b>GESTIÓN PATRIMONIAL Y REGULARIZACIÓN DOMINIAL</b>	<i>SAyF / SAJyL / Dirección de Administración de Bienes</i>
Subprograma 6.1.3.1. <b>Gestión y conversión de inmuebles</b>	<i>SAyF / SAJyL / DAB</i>
Subprograma 6.1.3.2. <b>Regularización del dominio de inmuebles y eximición de tasa e impuestos</b>	<i>SAyF / SAJyLF / DAB</i>
Programa Específico 6.1.4 <b>PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN INTEGRAL DE LOS DERECHOS HUMANOS</b>	<i>VP Académica / Dir Gral de Derechos Humanos</i>
Subprograma 6.1.4.1. <b>Derechos Humanos, Memoria Colectiva, Estado de Derecho y Universidad</b>	<i>VP Académica / Dir Gral de Derechos Humanos</i>
Subprograma 6.1.4.2. <b>El Derecho Social a la Educación Superior</b>	<i>VP Académica / Dir Gral de Derechos Humanos</i>
Subprograma 6.1.4.3. <b>Formación e investigación en Derechos Humanos</b>	<i>VP Académica / Dir Gral de Derechos Humanos</i>
Subprograma 6.1.4.4. <b>Fortalecimiento del Debate interinstitucional en Políticas Públicas con Enfoque de Derechos</b>	<i>VP Académica / Dir Gral de Derechos Humanos</i>

CUADRO SÍNTESIS (no incluye subprogramas operativos y proyectos).

Programa Específico 6.1.5. <b>COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<i>Presidencia / VP Institucional / SG</i>
Subprograma 6.1.5.1. <b>Portal Universitario y Redes Sociales</b>	<i>DG de Com. Institucional / Dir de Portal Universitario / CeSPI</i>
Subprograma 6.1.5.2. <b>Periódico La Palabra</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.3. <b>Prensa</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.4. <b>Divulgación científica, grupos, laboratorios, e institutos de investigación</b>	<i>DG de Com Institucional / Unidad de Prensa</i>
Subprograma 6.1.5.5. <b>Producción audiovisual</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.6. <b>Expo Universidad Comunidad</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.7. <b>Comunicación de la gestión institucional</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.8. <b>Identidad visual de la UNLP</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.9. <b>Sistemas de comunicación visual</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.10. <b>Ediciones especiales</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Subprograma 6.1.5.11. <b>Investigación y actualización disciplinar</b>	<i>DG de Com Institucional</i>
Programa Específico 6.1.6. <b>GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<i>VP Institucional / SAF / PsGral</i>
Subprograma 6.1.6.1. <b>Observatorio de Gestión Universitaria</b>	<i>SAF / Coord de Programas PsGral</i>
Subprograma 6.1.6.2. <b>Gestión de la Comunicación Organizacional</b>	<i>PsGral / SAF / Coord de Programas</i>
Subprograma 6.1.6.3. <b>Valores y atributos de la organización</b>	<i>VP Institucional / PsGral / Coord de Programas</i>



Programa General 6.2. <b>ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>	SAyF / PsF / PsA
Programa Específico 6.2.1. <b>REFORMA ADMINISTRATIVA</b>	SAyF / PsF / PsA
Subprograma 6.2.1.1. <b>Sistemas y procedimientos administrativos</b>	SAyF / DS / CeSPI
Subprograma 6.2.1.2. <b>Auditoría integral de la gestión y la administración</b>	Unidad de Auditoría Interna
Programa Específico 6.2.2. <b>ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL</b>	SAyF
Subprograma 6.2.2.1. <b>Organización de las dependencias</b>	PsGral. / PsF / PsA
Subprograma 6.2.2.2. <b>Organización de políticas relativas a los sistemas informáticos de la Presidencia</b>	SAyF / Dir de Sistemas
Programa Específico 6.2.3. <b>ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	SAyF / PsA / PsF
Subprograma 6.2.3.1. <b>Gestión de los Recursos Humanos</b>	SAyF / PsA
Subprograma 6.2.3.2. <b>Organización del personal no docente</b>	SAyF / PsA
Subprograma 6.2.3.3. <b>Organización del personal docente</b>	SAyF / PsA
Subprograma 6.2.3.4. <b>Capacitación del personal no docente</b>	SAyF / PsA / PsF
Programa Específico 6.2.4. <b>ORGANIZACIÓN NORMATIVA</b>	Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales
Subprograma 6.2.4.1. <b>Reforma y Actualización Normativa</b>	SAJyL
Subprograma 6.2.4.2. <b>Asesoramiento Normativo – Legal</b>	SAJyL

Programa Específico 6.2.5. <b>PROTECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PROPIEDAD INTELECTUAL</b>	<i>Secretaría de Asuntos Jurídicos y Legales / Dir de Propiedad Intelectual</i>
Subprograma 6.2.5.1. <b>Registro de activos de propiedad intelectual (PI)</b>	<i>SAJyL / DPI</i>
Subprograma 6.2.5.2. <b>Asesoramiento y gestión de la PI en la UNLP</b>	<i>SAJyL / DPI</i>
Subprograma 6.2.5.3. <b>Difusión y capacitación en temas de PI</b>	<i>SAJyL / DPI</i>
Subprograma 6.2.5.4. <b>Vinculaciones institucionales en temas de PI</b>	<i>SAJyL / DPI</i>
Programa General 6.3. <b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<i>Pros. de Bienestar Universitario / Pros. Administrativa</i>
Programa Específico 6.3.1. <b>IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA ESTUDIAR</b>	<i>PsBU / PsA</i>
Subprograma 6.3.1.1. <b>Difusión de carreras, servicios y beneficios estudiantiles</b>	<i>PsBU</i>
Subprograma 6.3.1.2. <b>Becas Estudiantiles</b>	<i>PsBU</i>
Subprograma 6.3.1.3. <b>Comedor Universitario</b>	<i>PsBU / Dirección del Comedor</i>
Subprograma 6.3.1.4. <b>Albergue Estudiantil</b>	<i>PsBU / Dirección del Albergue</i>
Subprograma 6.3.1.5. <b>Salud Estudiantil</b>	<i>PsBU / Dirección de Salud</i>
Subprograma 6.3.1.6. <b>Prácticas pre-profesionales y pasantías estudiantiles</b>	<i>PsBU</i>
Subprograma 6.3.1.7. <b>Asesoramiento jurídico a estudiantes</b>	<i>PsBU</i>
Subprograma 6.3.1.8. <b>Actividades de apoyo a estudiantes privados de su libertad</b>	<i>PsBU / PsA / Dir DDHH</i>

Programa Específico 6.3.2. <b>IDENTIDAD E INTEGRACIÓN ESTUDIANTIL</b>	<i>PsBU</i>
Subprograma 6.3.2.1. <b>Actividades extracurriculares recreativas y deportivas</b>	<i>PsBU / Dir de Deportes</i>
Programa Específico 6.3.3. <b>CALIDAD EN ÁMBITOS Y PRÁCTICAS</b>	<i>PsA / PsBU</i>
Subprograma 6.3.3.1. <b>Ámbitos seguros y saludables</b>	<i>PsA</i>
Subprograma 6.3.3.2. <b>Salud de los Recursos Humanos</b>	<i>PsA / Dir de Salud</i>
Programa Específico 6.3.4. <b>SERVICIOS SOCIALES PARA LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>	<i>SAyF / PsA / DSS</i>
Subprograma 6.3.4.1. <b>Coseguro Médico-Asistencial</b>	<i>DSS</i>
Subprograma 6.3.4.2. <b>Turismo Universitario</b>	<i>DSS</i>
Subprograma 6.3.4.3. <b>Préstamos personales y por razones de salud</b>	<i>DSS</i>
Subprograma 6.3.4.4. <b>Museo y Casa de Descanso "Samay Huasi"</b>	<i>DSS</i>
Subprograma 6.3.4.5. <b>Jardín Maternal de la UNLP</b>	<i>DSS</i>
Programa General 6.4. <b>DESARROLLO EDIFICIO, INFRAESTRUCTURA, SEGURIDAD Y MEDIOAMBIENTE</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa Específico 6.4.1. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO BOSQUE ESTE</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.1.1. <b>Plan Director Facultad de Periodismo y Comunicación Social</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.1.2. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Naturales y Museo</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>

Subprograma 6.4.1.3. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Médicas</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.1.4. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.1.5. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Veterinarias</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.2. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO BOSQUE CENTRO</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.2.1. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.2.2. <b>Plan Director Museo de Ciencias Naturales</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.3. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO BOSQUE NORTE</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.3.1. <b>Plan Director Facultad de Psicología</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.3.2. <b>Plan Director Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.4. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO BOSQUE OESTE</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.4.1. <b>Plan Director Facultad de Informática</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.4.2. <b>Plan Director Facultad de Odontología</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.4.3. <b>Plan Director Facultad de Ingeniería</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.4.4. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Exactas</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>

Subprograma 6.4.4.5. <b>Plan Director Facultad de Arquitectura y Urbanismo</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.4.6. <b>Colegios Universitarios y Dependencias (del grupo bosque oeste)</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.5. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO BOSQUE DE BERISSO “CAMPO 6 DE AGOSTO”</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.5.1. <b>Plan Director del predio 6 de agosto (proyecto hidráulico, parquización, senderos, etc)</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.6. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO URBANO CENTRO, ÁREA MICROCENTRO</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.6.1. <b>Plan Director Edificio de calle 48 (Posgrados, Centro de Convenciones, Oficinas Administrativas)</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.6.2. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Económicas</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.6.3. <b>Plan Director Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.6.4. <b>Colegios Universitarios y Dependencias (del grupo urbano centro, área microcentro)</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.7. <b>PLAN DIRECTOR GRUPO URBANO CENTRO, AREA PLAZA ROCHA</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.5.1. <b>Plan Director Facultad de Trabajo Social</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.5.2. <b>Plan Director Facultad de Bellas Artes</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Subprograma 6.4.6.3. <b>Colegios Universitarios y Dependencias (del grupo urbano centro, área Plaza Rocha)</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>
Programa específico 6.4.6. <b>OBRAS EN EDIFICIOS DESCENTRALIZADOS Y SERVICIOS</b>	<i>Secretaría de Planeamiento, Obras y Servicios</i>

## **Análisis FODA**

Fortalezas y debilidades propias y actuales.

Oportunidades y amenazas que genera el contexto en el futuro escenario.

### **Fortalezas**

- El compromiso político de los máximos responsables de la gestión institucional con la construcción de una universidad moderna y de calidad, plasmado en la evaluación institucional interna y externa y la existencia de un plan estratégico con objetivos específicos referidos a la gestión, que permite contar con una herramienta de planificación y control, para poder definir prioridades, anticiparse a los cambios y eventualmente llevar a cabo las correcciones necesarias.
- El establecimiento de canales permanentes de diálogo y consenso con los representantes de los gremios con actuación en la Universidad.
- Contar con un Estatuto elaborado y votado por el conjunto de la Comunidad Universitaria.
- La reorganización y aprobación de la estructura orgánico-funcional para la Presidencia de la UNLP, de acuerdo a las responsabilidades de gestión en el Plan Estratégico.
- La estabilidad institucional, que permite avanzar en la gestión y realizar las modificaciones necesarias.
- La eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, que brinda la capacidad económica que se requiere para la modernización de la gestión.
- La auditoría interna permanente de Facultades y Dependencias.
- La distribución global equilibrada entre gastos de funcionamiento y personal (15% - 85%) y Facultades y Dependencias (50% - 50%)
- La iniciativa política para la gestión y obtención de recursos extra presupuestarios destinados a prioridades establecidas por el Plan Estratégico, a partir del establecimiento de convenios con diversos organismos, destacándose los avances en equipamiento e infraestructura edilicia.
- La existencia de un análisis diagnóstico crítico y consensuado de la situación actual de los procedimientos y de las normativas de administración, acerca de las deficiencias existentes en los procedimientos de trabajo y propuestas de reforma para su mejora.
- El interés del equipo de gestión por fortalecer la infraestructura y los servicios informáticos.
- La posibilidad de contar con las herramientas tecnológicas para modernizar y transparentar la gestión y los recursos humanos formados para el desarrollo de sistemas y para la gestión de la información y la comunicación. Resultan importantes las inversiones realizadas en equipamiento destinado a mejorar la infraestructura informática (fibra óptica, wi fi y otros), tanto en la administración como en las áreas de docencia, investigación y extensión.
- La implementación de la fibra óptica en el ámbito de la universidad que permite el uso ágil de Internet y el manejo electrónico de grandes flujos de información, por parte de las Facultades, Colegios y dependencias, habilitando el uso de herramientas de gestión on line.
- La decisión de la UNLP de contar con un marco normativo actualizado y de fácil comprensión y uso.

- La decisión de la UNLP de contar con una política de gestión de los recursos humanos, docentes y no docentes; tanto a nivel de Presidencia como en Facultades y Dependencias.
- Contar con profesionales formados para poder llevar adelante los cambios que la implementación del Plan Estratégico requiera.
- La implementación de la Tecnicatura Superior y la Licenciatura en Gestión Universitaria que permiten jerarquizar las funciones que desempeña el personal no docente.
- La capacitación sistemática del plantel no docente en los últimos diez años, que ha permitido actualizar sus conocimientos a través de la implementación de talleres y las carreras mencionadas.
- La determinación de la UNLP para establecer un área específica responsable de la regularización dominial del patrimonio en el ámbito de la Presidencia y los avances logrados en ese sentido.
- El deseo colectivo de generar las mejores condiciones de habitabilidad en los ámbitos de trabajo, estudio e investigación.
- El amplio consenso político institucional de los programas de bienestar universitario de salud, recreación, deportes, seguridad de las personas y bienes, accesibilidad y atención de la discapacidad, calidad de los ámbitos laborales y de gestión ambiental.
- El marcado desarrollo de los servicios estudiantiles de becas, transporte, albergue, comedor y salud, así como de recreación y deportes.
- La existencia de Planes Directores consensuados para cada uno de los Grupos Edilicios de la UNLP, con lineamientos expresamente formulados y de mecanismos para el seguimiento y evaluación de avances en las construcciones.
- El amplio consenso político institucional para el desarrollo de tareas vinculadas a la puesta en valor y mantenimiento de áreas en situación edilicia crítica.
- La existencia de Planes consensuados de Seguridad Edilicia y Accesibilidad, en Facultades y Dependencias, con avances importantes en su ejecución.

## **Oportunidades**

- El proceso a nivel nacional de concientización y debate vinculado a la inversión y la definición de políticas que apunten a la jerarquización de la educación superior y a la eficiencia en la gestión de las Universidades.
- La participación de la UNLP en el CIN redefiniendo el modelo de pautas presupuestarias.
- La promoción por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de modelos de gestión de recursos por programas fundamentados en un Plan Estratégico de Gestión y en las recomendaciones de la Autoevaluación y de la Evaluación Institucional Externa.
- Los Programas Nacionales destinados a las Universidades Públicas: Becas, Voluntariado, Tutorías, Movilidad estudiantil, docente y de investigadores, de Mejoramiento de las Facultades acreditadas, de Incentivos a la Investigación, de subsidios para equipamientos, de infraestructura científica y universitaria en general entre otros.
- La generación de vínculos con distintos organismos nacionales y provinciales por parte de la gestión, para la presentación de proyectos que permitan obtener otros financiamientos adicionales al presupuestario y a los programas oficiales.

- La participación en el consorcio SIU, lo que permite influir en los desarrollos del mismo para que se adapten a las necesidades de gestión particulares de las universidades descentralizadas y de gran volumen como la UNLP.
- La importante presencia de la UNLP como pionera en iniciativas para el bienestar universitario, en particular estudiantil, que es percibida como referencia en el ámbito de la Universidad Pública Argentina.
- Nuevos acuerdos y convenios a nivel municipal, provincial y nacional que involucran mejoras e inversiones en los predios y edificios de la UNLP.
- La posibilidad de incorporar nuevos predios al patrimonio de la UNLP que permiten una expansión de su crecimiento edilicio.
- La existencia de programas específicos para obras universitarias por parte de los Ministerios de Educación (SPU), de Planificación Federal y de Ciencia y Técnica y del CONICET, que permiten resolver necesidades postergadas en términos de infraestructura.

## **Debilidades**

- Complicaciones y demoras en la ejecución presupuestaria y de los programas por complejidad de los trámites.
- La resistencia al cambio de sectores de la administración y gestión acostumbrados a tecnologías, procedimientos y costumbres que es necesario transformar.
- Dificultades en el flujo de información entre las distintas áreas de la UNLP (a pesar de los avances en materia de comunicación interna), que repercuten en la articulación y coordinación de actividades conjuntas.
- Antigüedad acentuada del personal no docente, con una marcada inversión de la pirámide jerárquica, y del personal docente, con demoras excesivas en completar su carrera.
- Carencia de mandos medios comprometidos, idóneos y responsables en las estructuras no docentes de las Facultades y Dependencias, que puedan garantizar la continuidad del servicio con independencia de los cambios de estilo de las distintas autoridades.
- Insuficiente comunicación externa de las actividades y servicios de la UNLP, en particular con aspirantes, alumnos y graduados.
- Limitaciones en el presupuesto propio para el mantenimiento de la infraestructura edilicia y de servicios.

## **Amenazas**

- Los conflictos entre los principales protagonistas del quehacer económico social pueden alterar el desenvolvimiento esperado del país en los mercados externos, pudiendo afectar los niveles de recursos y frenar el crecimiento presupuestario de las universidades.
- El no ajuste del presupuesto de ley por la tasa inflacionaria o por los ajustes de tarifas de los servicios básicos genera un deterioro en términos reales de las partidas presupuestarias desde el momento en que se asigna el gasto hasta la ejecución del mismo.
- La demora del gobierno en impulsar una nueva Ley de Educación Superior
- La representación en desventaja numérica de las grandes universidades como la UNLP en espacios de influen-



cia en la distribución presupuestaria como el CIN y en la determinación de pautas para evaluar necesidades institucionales.

- Las intrusiones institucionales y no institucionales en los predios de la UNLP.
- La inseguridad creciente de las personas y los bienes particulares de las mismas y de la propia universidad en ámbitos de la UNLP.
- La dependencia de acuerdos institucionales y con terceros para la regularización patrimonial.
- Un mercado de RR HH formados (en informática, en gestión, en administración) con fuertes demandas externas y mejores ofertas salariales que vacían a la UNLP de cuadros capacitados para su administración y gestión.
- La dependencia de acuerdos institucionales para complementar el presupuesto de parte de las políticas, actividades y programas orientados al bienestar universitario.

## **El escenario del plan en la Estrategia 6**

Las condiciones externas que influyen en la conformación del escenario probable y deseado para la gestión del plan, tales como la economía, la inflación, la situación social, la inseguridad y la fortaleza de las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil, exhiben una condición turbulenta y expectante de las decisiones y acciones que las establezcan y controlen.

En particular, hechos puntuales significativos en la agenda nacional, provincial y local, como las elecciones ejecutivas y legislativas de 2015, significarán un conjunto de oportunidades, seguramente traerán aparejados riesgos, pero generarán desafíos acordes a las potencialidades y limitaciones propias de nuestra Institución. Por su parte, las condiciones particulares actuales de la Institución, tales como la estabilidad y cohesión institucional, la integración interinstitucional y los vínculos activos con los distintos sectores del Estado, la voluntad de cambio y crecimiento, la voluntad de participar en ese proceso y la capacidad de gestionarlo, el equilibrio presupuestario logrado y la importancia de contar con un plan estratégico consensuado, pueden significar un aporte fundamental a la hora de aprovechar oportunidades y conjurar amenazas de malhumor de los actores universitarios, inestabilidad, insuficiencia presupuestaria e inseguridad.

El comportamiento de variables clave como el presupuesto que se otorga por ley nacional anualmente a las universidades y en particular a la nuestra, y de los recursos extra presupuestarios destinados a obras, equipamiento y la concreción de programas fundamentales para el desarrollo institucional en la enseñanza, la investigación y transferencia, la extensión y los servicios estudiantiles; y de otras variables propias como la modernización de la gestión, la reforma de la administración, la agilización de los trámites, la evolución tecnológica y normativa, el saneamiento y crecimiento patrimonial, los servicios a la comunidad universitaria y en particular al sector estudiantil; seguramente estarán dimensionados en función de la evolución de las condiciones externas y de nuestra capacidad de aprovecharlas en toda la dimensión posible, pero también en función del reconocimiento de nuestras condiciones y de nuestra voluntad de cambio.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Tauber, F. (1999). Las actividades de extensión universitaria y transferencia.
- 2.- Tauber, F. (1999). Universidad y calidad de vida local: el aporte de la Universidad Nacional de La Plata.
- 3.- Tauber, F. (1999). Universidad y región. Revista Extensión. 1 (1), 24-26.
- 4.- Tauber, F. (2004). Universidad en crecimiento y regional.
- 5.- Tauber, F. (2006). Los desafíos en la gestión de la universidad pública. La visión de la Universidad Nacional de La Plata. Revista iSel, 1 (1), 10-16.
- 6.- Tauber, F. (2007) La gestión del desarrollo. Apunte de cátedra, Desarrollo Regional. Argentina.
- 7.- Tauber, F. (2008). 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.
- 8.- Tauber, F. (2008). Informe anual comparado de indicadores de la UNLP correspondiente al año 2008.
- 9.- Tauber, F. (2009). Anuario estadístico 2009.
- 10.- Tauber, F. (2009). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas argentinas.
- 11.- Tauber, F. (2009). Discurso de lanzamiento de campaña del Dr. Arq. Fernando Tauber para la presidencia de la UNLP (período 2010-2014).
- 12.- Tauber, F. (2010). Discurso de asunción a la Presidencia de la UNLP en el año 2010.
- 13.- Tauber, F. (2010). Discurso: Asamblea Universitaria del 10 de abril del 2010.
- 14.- Tauber, F. (2010). Informe año 2010 sobre indicadores de la Universidad Nacional de La Plata.
- 15.- Tauber, F. (2010). La Educación Superior Argentina de cara al Bicentenario. Argentina: Universidad Nacional de La Plata
- 16.- Tauber, F. (2010). La planificación estratégica en las instituciones educativas y el rol de la comunicación: el caso de la Universidad Nacional de La Plata
- 17.- Tauber, F. (2010). La Universidad de cara al siglo XXI.
- 18.- Tauber, F. (2010). La Universidad Nacional de La Plata en la región.
- 19.- Tauber, F. (2010). Pensar la Universidad Nacional de La Plata.
- 20.- Tauber, F. (2010). Presentación del Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP 2010.
- 21.- Tauber, F. (2010). Universidad Nacional de La Plata: discurso de asunción y objetivos estratégicos 2010-2014.
- 22.- Tauber, F. (2011). El desarrollo y su planificación: Evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos.
- 23.- Tauber, F. (2011). Universidad pública y medioambiente: responsabilidades y desafíos para los próximos años.
- 24.- Tauber, F. (2012). El Consejo Social de la UNLP, un camino al compromiso universitario.
- 25.- Tauber, F. (2013). Inmensas oportunidades
- 26.- Tauber, F. (2013). Internacionalización de la Universidad hacia la Región Latinoamericana. El caso de la Universidad Nacional de La Plata.
- 27.- Tauber, F. (2013). Palabras en relación al rol de la universidad pública.
- 28.- Tauber, F. (2013). Pensar la universidad 1.

- 29.- Tauber, F. (2013). Pensar la universidad 1. Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- 30.- Tauber, F. (2014). Compromiso: Gestión 2010-2014.
- 31.- Tauber, F. (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata.
- 32.- Tauber, F.; Delucchi, D. (2005). El rol de la universidad en la asistencia para el desarrollo local.
- 33.- Tauber, F.; López Armengol, M. (2010). Calidad en la educación superior.
- 34.- Tauber, F.; Urriolabeitia, V. (2012). UNLP: Pensada y creada para promover el desarrollo nacional





UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
[www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar)