

**Rector**

M.Sc.Oscar Spada

**Vice Rector**

Méd. Vet. Aníbal Bessone

**Secretarios**

General: Cdor. Armando Becerra

Planificación y Relaciones Institucionales: Dr. Jorge Daniel Anunziata

Académico: Lic. Silvia Nicoletti

Ciencia y Técnica: Dr. Alfredo Baronio

Extensión y Desarrollo: Lic. Ricardo Roig

Económico: M.Sc. Jorge González

Bienestar: Méd. Vet. Enrique Bérnago

Coordinación Técnica y Servicios: Arq. Lucía Fortuna

Escuela de Posgraduación: M.Sc. Rubén Davicino

**Decanos**

Facultad de Agronomía y Veterinaria: Esp. Roberto Luis Rovere

Facultad de Ciencias Económicas: Dr. Roberto Tafani

Facultad de Ciencias Exactas, Físico-Químicas y Naturales: Dra. Gladys B. Mori

Facultad de Ciencias Humanas: Lic. Enrique Grotte

Facultad de Ingeniería: Esp. Pedro Enrique Ducanto

**Miembros del Consejo Superior que en el año 2007 aprobaron el Plan Estratégico Institucional**

**Rector y Presidente**

M.Sc. Oscar Spada

**Decanos**

Lic. Gabriel Alcantu  
Lic. Fernando Lagrave  
Dra. Gladys Mori  
M.Sc. Zulma Larrea  
M.Sc. Diego Moitre.

**Consejeros Docentes**

M.Sc. Victor Rotondo  
Cdor. Jorge Caminal  
Dra. Mirta Garcia  
María Cristina Boiero  
Arq. Lucía Fortuna  
Docentes Auxiliares  
M.Sc. Claudio A. Demo  
M.Sc. Raúl O. Barovero

**Graduados**

Mic. Leonardo M. Farina

**Alumnos**

Germán Blanco  
Mirco Gianotti  
Carlos Sayago  
Gabriela Bresso  
Gregory Porrino.

**No Docente**

Cdra. María de los Angeles Arguello

## **Miembros Comisión de Planificación Institucional**

### **Coordinación**

Dr. Jorge Anunziata  
Dra. Viviana Macchiarola

Dra. Adriana Torres  
Dra. Adriana Vivas  
M.Sc. Diego Moitre  
Lic. Enrique Grotte  
M.Sc. Ernesto Bosch

*Si planificar es sinónimo de conducir conscientemente,  
entonces no existe alternativa a la planificación.  
O planificamos o somos esclavos de la circunstancia.  
Negar la planificación es negar la posibilidad de elegir  
el futuro, es aceptarlo tal como sea.  
Si el hombre, un gobierno o una institución renuncian  
a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar y  
son arrastrados por los hechos, entonces renuncian a la  
principal libertad humana que es intentar decidir  
por nosotros y para nosotros a dónde queremos  
llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos.*



## PRÓLOGO

· Cuando asumimos nuestra gestión en el año 2005 contraíamos un compromiso ante la comunidad universitaria: brindar a la Universidad Nacional de Río Cuarto un marco orientador de sus acciones para el largo, mediano y corto plazo, como camino hacia una universidad democrática, pública, vinculada al medio y de excelencia académica y científica. En efecto, el logro de nuestro ideario de universidad nacional, pública, gratuita, innovadora, generadora de conocimientos socialmente relevantes, que sostenga una filosofía participativa y responsable, que recree permanentemente un compromiso colectivo y apueste a relacionarse con el entorno regional al cual se debe, nos interpelaba a formular un Plan Institucional que hiciera posible su concreción.

Este Plan nos permite, también, cumplir con parte del compromiso que tenemos con nuestra sociedad que financia la universidad pública y nos confía la formación de profesionales y la producción y comunicación de conocimientos. En este sentido, nuestra universidad fue objeto de autoevaluación y evaluación externa, procesos que permitieron detectar problemas y fortalezas de la institución. Era un desafío pendiente generar compromisos de acción tendientes a dar respuesta a los problemas detectados y mejorar la calidad de la Universidad.

El desafío ahora es asegurar la implementación y ejecución de los lineamientos propuestos, otorgar viabilidad al plan, realizar un seguimiento y

evaluación continua de lo realizado y recrear el plan en función de lo evaluado y de las imprevistas situaciones del futuro. De este modo, podremos seguir creyendo, mediante la generación de formas innovadoras para el debate de ideas en la universidad y fortaleciendo la cohesión y pertenencia institucional; seguir creando, promoviendo la flexibilidad, la diversificación de iniciativas y la desburocratización con control y coherencia centralizada, seguir creciendo, recreando el sentido de la docencia, la investigación y la extensión.

    Mi agradecimiento a la Comisión de Planificación que coordinó el diseño y elaboración del Plan y a los consejeros, docentes, no docentes y estudiantes que aportaron ideas y propuestas para que el plan fuera posible.

*Mgter. Oscar Spada*  
*Rector*

## PRESENTACION

En Mayo de 2006 el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) tomó la decisión, impulsada por rectorado, de elaborar un Plan Estratégico Institucional que direccionara las acciones institucionales en el corto, mediano y largo plazo. En ese marco se nos encomienda la coordinación de una Comisión de Planificación integrada por representantes de Rectorado y de las cinco Facultades de nuestra universidad.

Como integrantes de esta Comisión organizamos y coordinamos una serie de encuentros de discusión en el Consejo Superior, en Consejos Directivos de las cinco Facultades de la UNRC, con grupos de docentes y de no docentes, Consejos de Secretarías de Rectorado (Consejo Académico, de Ciencia y Técnica, de Posgrado y de Extensión),

decanos y vice decanos de Facultades. Como síntesis de las problemáticas y propuestas emergentes de las discusiones se elaboraron los documentos que aquí presentamos.

Nuestra tarea, desde la Coordinación puede sintetizarse en dos acciones centrales: articular y escribir. En cuanto a la primera, nuestra tarea de planificación consistió en *articular*, unir, enlazar, vincular partes, tender puentes entre proyectos diversos y entre actores, grupos o unidades académicas. Dicha articulación se realizó en un contexto con alta dosis de complejidad e indeterminación por la heterogeneidad y la imprevisibilidad de los resultados de las interacciones entre sujetos y proyectos diferentes. El Plan articuló y dio coherencia a lo preexistente,

recogió y recreó experiencias previas y proyectos específicos que se vienen desarrollando en el ámbito de la universidad. Pero también, proyectó un nuevo horizonte de valores y acciones, anticipando y orientando el futuro de la vida institucional. En otras palabras, en el proceso de planificación pretendimos articular lo existente y lo nuevo, lo particular y lo general, el presente y el futuro proyectado.

En segundo lugar, nuestra tarea consistió en registrar las conversaciones y escribir. La escritura no fue mera transcripción de ideas sino un proceso de construcción y reinterpretación de las mismas. Pero además de su función creadora, permitió recoger, objetivar las discusiones y propuestas, sistematizarlas, ordenarlas, dotarlas de sentido. Permitted volver sobre las ideas y proyectos sin tener que recorrer nuevamente el mismo camino, se

constituyó en punto de partida para la discusión, para la comunicación, explicitó argumentos que pudieron contrargumentarse. La escritura formalizó y documentó el plan a fin de que pudiera transformarse en un instrumento de comunicación y justificación de las propuestas de acción, en un espacio que hace públicas y por tanto, comunicables, discutibles y evaluables las intenciones, acciones y productos previstos.

El compromiso ahora es, transformar las ideas en actos, intervenir para «que las cosas sucedan», comprometerse con resultados, algunos previstos y otros emergentes. Sólo así la planificación institucional, como práctica colectiva de crear el futuro, se constituirá en herramienta política de gobierno y germen de una universidad mejor.

*Dr. Jorge Daniel Anunziata  
Dra. Viviana Macchiarola*

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

- 1. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO ..... 9
- 2. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNRC? ..... 12
- 3. ORGANIZACIÓN DEL PLAN ..... 13

### NIVEL POLÍTICO DE PLANIFICACIÓN

- 1. LA IDENTIDAD DE LA UNRC: Breve historia y rasgos de identidad de la Universidad .... 18
- 2. IMAGEN-OBJETIVO O VISIÓN INSTITUCIONAL ..... 21

### NIVEL ESTRATÉGICO DE PLANIFICACION

- 1. LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO Y EDUCATIVO CONTEMPORÁNEO . 28
- 2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS ..... 33
  - Universidad como espacio de ideas innovadoras ..... 33
  - 2.1. Articulaciones múltiples ..... 34
  - 2.2. Pertinencia ..... 37
  - 2.3. Gestión basada en y para el conocimiento ..... 40

### NIVEL PROGRAMÁTICO U OPERATIVO DE PLANIFICACIÓN

- 1. ORGANIZACIÓN DEL NIVEL PROGRAMÁTICO ..... 42
- 2. SITUACIÓN INICIAL: NUDOS PROBLEMÁTICOS Y FORTALEZAS ..... 44
  - 2.1. Función Enseñanza de Grado: nudos problemáticos ..... 44

Fortalezas .....	46
2.2.Enseñanza de Postgrado: nudos problemáticos .....	49
Fortalezas .....	50
2.3.Función Investigación: nudos problemáticos .....	51
Fortalezas .....	51
2.4.Función Extensión: nudos problemáticos .....	52
Fortalezas .....	52
3. SITUACIÓN –OBJETIVO .....	54
3.1.Función Enseñanza de Grado. Marco político .....	54
Objetivos estratégicos y direccionales .....	58
Matriz problemas-proyectos .....	61
3.2.Función Enseñanza de Postgrado.Marco político .....	79
Objetivos estratégicos y direccionales .....	82
Matriz problemas-proyectos .....	85
3.3.Función Investigación. Marco político .....	93
Objetivos estratégicos y direccionales .....	95
Matriz problemas-proyectos .....	97
3.4.Función Extensión. Marco político.....	105
Objetivos estratégicos y direccionales .....	109
Matriz problemas-proyectos .....	111
4. PROYECTOS DE BIENESTAR Y GESTIÓN .....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	124

## **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

*UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO*

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO**

Gobernar, conducir y transformar una institución universitaria requiere, entre otros procesos y condiciones, de su planificación, concibiendo a ésta como un tipo particular de reflexión que precede y preside la acción para incidir en el futuro (Matus, 1987). La planificación se anticipa a la acción, por lo que se opone a la improvisación, y guía o preside la acción para conducirla hacia la dirección deseada.

Desde esta concepción, planificar es tender puentes entre el conocimiento y la acción, entre el pasado y el presente. Implica construir vías de acción para alcanzar una situación deseada. Es una herramienta teórico-metodológica para pensar y crear la acción futura, mediando entre el conocimiento de la realidad sobre la que se quiere actuar y la acción que se pretende emprender. Otorga fundamento conceptual o racionalidad a la acción y potencial transformador al conocimiento. Articula la dimensión política de los procesos de gobierno (toma de decisiones en función de modelos o ideales educativos) con la dimensión administrativa (dimensión operativa que establece el

cómo de las acciones planificadas). Con esta articulación permite generar y sostener líneas de acción para gobernar las instituciones educativas. En definitiva, la planificación forma parte del proceso de gobierno universitario mediante el cual se deciden y producen acciones.

Optamos por un enfoque estratégico-situacional de planificación entendiendo el término estratégico en dos sentidos: a) como dirección que se pretende seguir, como lo importante para el futuro, como estilo de pensamiento de carácter consciente, adaptativo y flexible que direcciona las acciones; b) como modo de pensamiento que reconoce la incidencia de las perspectivas y acciones de los otros en la configuración de los hechos institucionales y la imprevisibilidad e indeterminación que esta complejidad ocasiona en el devenir de los

acontecimientos, considerando, por lo tanto, la pluralidad de interpretaciones o visiones de los actores y las relaciones sociales, cooperativas o conflictivas, entre ellos (Matus, 1987).

Esta concepción implica asumir ciertos supuestos de partida acerca de la planificación institucional:

- Es un proceso dinámico en el que diferentes actores o grupos sociales intercambian visiones y propuestas de acción. Implica, por lo tanto, la participación de todos los actores institucionales siendo una construcción compartida y demo-crática.
- Permite la búsqueda de consensos para emprender una transformación sostenida de la universidad y coordinar esfuerzos en torno a objetivos fundamentales y comunes.

- Es flexible, o sea, abierta a los cambios y a la creatividad de los actores. Fija una dirección a seguir pero, en tanto la realidad social y educativa está atravesada por la incertidumbre, complejidad y conflictividad, la planificación se conforma por redes de trayectorias con cursos variantes, con avances y retrocesos constantes. La obtención de información mediante la investigación, la evaluación para corregir el rumbo de las acciones y la diversificación de las mismas son estrategias que permiten lidiar con la incerteza.
- Rescata la visión de totalidad de la institución integrando las diferentes áreas de intervención en torno a un proyecto común. En otros términos, es un elemento vinculante que da coherencia global, sentido y operatividad a todas las áreas y unidades académicas.
- Siendo la universidad un sistema complejo en el que coexisten grupos que planifican en situaciones de poder compartido, recoge las interpretaciones de los problemas institucionales y las propuestas de acción de diferentes actores constituyendo a la planificación en un juego social interactivo.
- Supone no sólo considerar los recursos económicos sino también los recursos de poder político, los organizativos y cognitivos.
- No sólo prevé acciones de mediano y largo plazo sino que, fundamentalmente, precede y preside las acciones en la coyuntura, reflexionado y evaluando las acciones para retroalimentarlas en forma permanente. El plan nunca se termina, siempre se está haciendo.

- Es un proceso que se concreta en un Proyecto Institucional. Este proyecto otorga direccionalidad a las acciones definiendo hacia dónde vamos como universidad, qué queremos hacer, qué podemos hacer y cómo lo vamos a hacer. Permite una gestión proactiva más que reactiva capaz de anticipar problemas y proyectarse hacia un futuro deseado.
- Si bien no se reduce a un documento escrito o plan-libro, se requiere su formalización y documentación a fin de que pueda transformarse en un instrumento de comunicación y justificación de las propuestas de acción, en un espacio que haga públicas y por tanto, comunicables, discutibles y evaluables las intenciones, acciones y productos previstos.

## **2. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO?**

Creemos necesaria y relevante la elaboración de un Plan Estratégico para la UNRC en su conjunto en tanto la planificación:

- Anticipa la acción y, por lo tanto, evita la improvisación y guía las acciones institucionales hacia la dirección, consciente y reflexivamente, elegida.
- Potencia las capacidades de organización, conducción y gestión de la universidad optimizando la eficacia de las acciones.
- Vincula las asignaciones presupuestarias a los programas y proyectos diseñados por la propia universidad, incrementando el ingreso de fondos y otorgando racionalidad a la distribución presupuestaria dentro de la institución.
- Otorga pautas de acción con una mirada de largo plazo que permita la continuidad y consolidación de ciertas políticas y líneas de acción, que por su importancia estratégica, exceden los tiempos de las conducciones actuales.

- Contribuye a la construcción de la identidad institucional elaborando una idea común y compartida acerca del rumbo de la universidad en su conjunto, evitando superposiciones innecesarias.
- Brinda parámetros, criterios o referentes para la evaluación continua de la institución, siendo ésta un proceso imbricado en el mismo desarrollo de la planificación.
- Facilita la vinculación interna y externa de la universidad, la comunicación entre grupos y la conformación de redes inter e intra universitarias.

### 3. ORGANIZACIÓN DEL PLAN

La construcción del Plan Estratégico Institucional de la UNRC ha estado orientada por tres lógicas:

1) *Lógica de especificación*. Desde esa perspectiva, el plan institucional de la UNRC se organiza en tres niveles de planificación: nivel político, estratégico y operativo (Ver gráfico 1). El *nivel político* define la visión institucional y los grandes principios ideológico-políticos que orientan la acción futura y cohesionan la institución. Es la idea de la universidad que deseamos

en términos de su misión, filosofía, fines y fuerza motriz. Se constituye en inspiración y reto para la universidad, lo cual es vital como elemento motivador y creador de compromiso colectivo, dando a la universidad sentido, propósito y misión. Se funda en valores y crea una determinada cultura institucional. Se orienta por una racionalidad política que crea legitimidad y legalidad. Responde a las preguntas ¿qué somos? ¿qué queremos ser?

El *nivel estratégico* define, a partir del análisis del contexto externo e interno de la universidad, qué es lo importante para el futuro y combina la política con la construcción de una situación-objetivo. En virtud de la complejidad, incertidumbre e imprevisibilidad que caracteriza a las situaciones sociales y educativas, se funda en la innovación y creación de futuro mediante el ensayo, prueba y evaluación. Se orienta por una racionalidad comunicativa que construye acuerdos en torno a los grandes objetivos de la universidad. Responde de manera sintética y global a las preguntas ¿hacia dónde queremos ir? ¿qué haremos?

El *nivel programático o plan de desarrollo institucional*, concreta la estrategia, articulando procesos y resultados. Su motor es la necesidad de resolver problemas priorizados en función de las

líneas estratégicas definidas. Se orienta por una racionalidad instrumental de articulación entre medios y fines. Responde de manera analítica a la pregunta ¿cómo lo haremos?

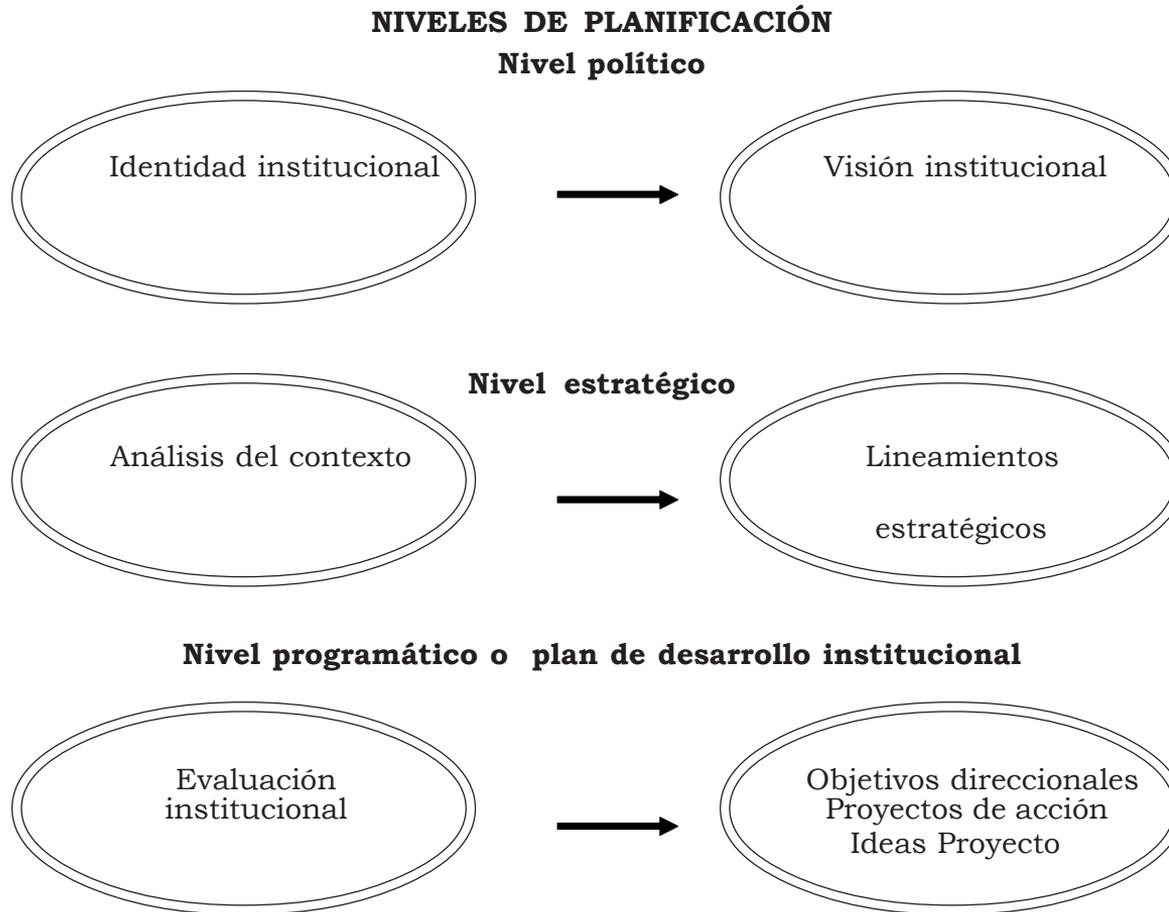
2) *Lógica de problemas*. El planeamiento tradicional o normativo organiza el plan en sectores institucionales; pero el concepto de sector es una imposición analítica muy genérica y poco práctico por lo que hemos optado, siguiendo principios del planeamiento estratégico situacional, por una organización en función de problemas. En efecto, la realidad genera problemas mas que sectores; al planificar y gestionar la universidad nos enfrentamos con problemas que atraviesan todas las funciones de la universidad. Por eso, seleccionamos y jerarquizamos tres macroproblemas y proyectamos tres líneas estratégicas para resolverlos. Luego, en

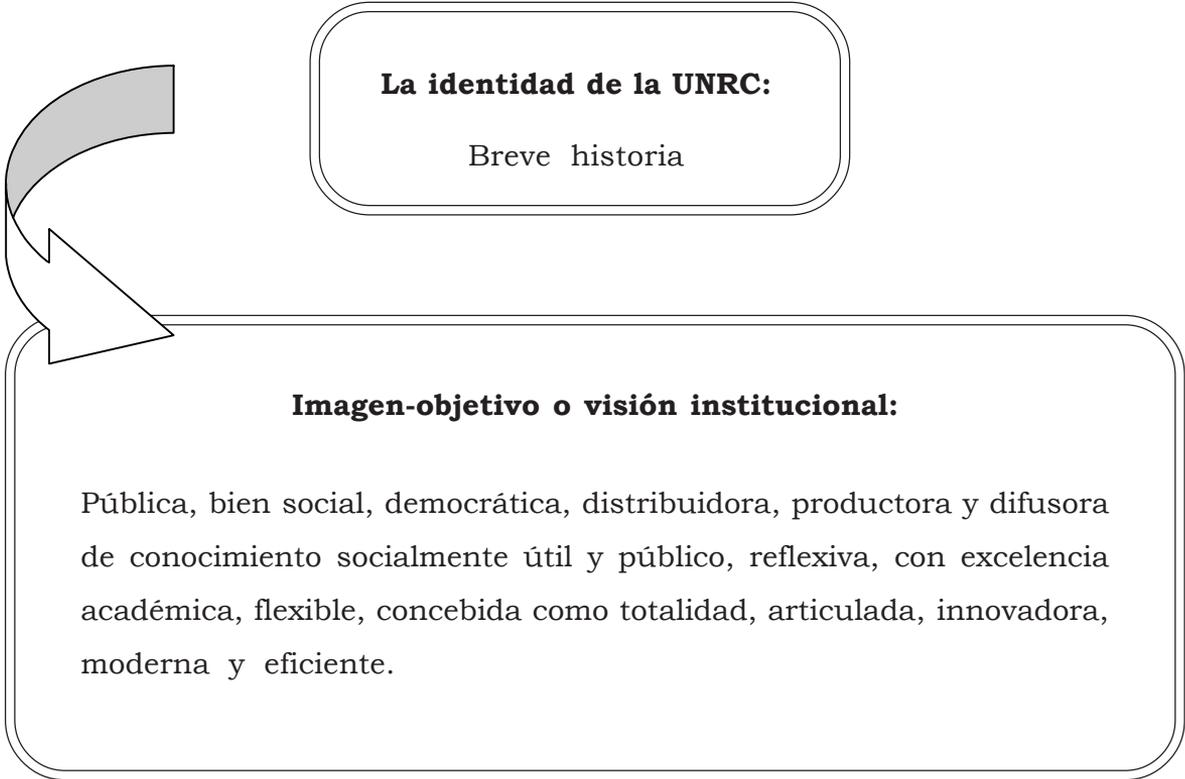
el nivel programático, seleccionamos problemas o nudos críticos más específicos, que son explicados por los macroproblemas y que dan lugar a planes también más específicos.

3) *Lógica del conocimiento*. Siendo el eje que atraviesa las funciones de la universidad el conocimiento, su modo de producción pretende constituirse en la lógica central de la planificación.

Así, desde la concepción del conocimiento como provisional y social, hemos destacado, por un lado, la idea de universidad innovadora, que pone a prueba, ensaya y evalúa ideas novedosas. Por otro lado, se ha ido construyendo el plan como producto de conversaciones, de interacciones sociales con diferentes actores de la UNRC, que se plasmaron luego en un plan documento de modo que la red de conversaciones se tradujo en una red de compromisos de acción.

**Gráfico 1.-**





**La identidad de la UNRC:**

Breve historia

**Imagen-objetivo o visión institucional:**

Pública, bien social, democrática, distribuidora, productora y difusora de conocimiento socialmente útil y público, reflexiva, con excelencia académica, flexible, concebida como totalidad, articulada, innovadora, moderna y eficiente.

## **NIVEL POLÍTICO DE PLANIFICACIÓN**

### **1. LA IDENTIDAD DE LA UNRC**

La identidad de la UNRC se expresa en su matriz fundacional, en su razón de ser, en su historia y en su posicionamiento ante las circunstancias histórico-sociales presentes. Sus componentes se encuentran dispersos en

diferentes documentos institucionales: Estatuto Universitario, Declaraciones de la Asamblea Universitaria, propuestas electorales, resoluciones del Consejo Superior y documento de Evaluación Institucional. Se sintetizan a continuación algunos componentes que definen la identidad de la UNRC.

#### **Breve historia y rasgos de identidad de la Universidad**

La creación de la Universidad Nacional de Río Cuarto fue aprobada y formalizada el 1 de mayo del año 1971 por Ley Nacional 19.020 del Poder Ejecutivo Nacional como respuesta a un fuerte movimiento social, tanto local como regional.

Su creación se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo y Seguridad 1971 – 1975 que tuvo como objetivo la diversificación y descentralización del sistema universitario nacional mediante la creación de nuevas universidades en el interior del país.

Los objetivos de la nueva Universidad estaban dirigidos hacia la formación profesional, la formación humanística y el desarrollo de la investigación. Se planteaba formar hombres capaces para el ejercicio de una profesión y la difusión de la cultura, propiciando la investigación para el desarrollo de la región. Se propuso proveer los recursos humanos que requiriere el desarrollo integral de la región y la investigación para la identificación y solución de los problemas regionales.

Su primer conductor fue designado por Decreto 1.690/71 del PEN como Delegado Organizador de la Universidad. Su estructura académica se organizó mediante un régimen de departamentalización. El objeto de esta forma organizativa era proporcionar una orientación sistemática a las actividades de docencia e investigación, mediante el agrupamiento

de disciplinas afines y la comunicación entre profesores y alumnos de distintas carreras brindando, así, mayor coherencia a la estructura universitaria.

Conjuntamente con la labor organizativa, se puso en marcha un plan de actividades de extensión cultural (conferencias, cursos de capacitación sindical) inéditas en una Universidad Nacional.

Así los rasgos fundacionales de la UNRC remiten a una fuerte articulación con el medio local a través de actividades de extensión e investigación y a una orientación hacia el desarrollo regional vinculado a planes de desarrollo nacional.

El golpe militar del año 1976 significó un quiebre de este proyecto universitario: represión en

todos los claustros, desmembramiento de los equipos docentes, cambios en los contenidos curriculares que encerraban ciertas opciones ideológicas, supresión de dos ofertas académicas con proyección social (Licenciatura en Ciencias de la Educación y Asistencia Social). No obstante, fue la asunción de Oscar Ivanissevich como Ministro de Educación lo que anticipó el pasaje de un modelo educativo de modernización social a otro de congelación política (Rama, 1984), esto es, de un modelo cuya función fue impulsar la movilización e integración de las masas y la formación según valores de participación a un modelo caracterizado por la imposición de la autoridad, la desmovilización, la estratificación social y la limitación del diálogo intelectual.

A partir de 1983, como consecuencia de los procesos nacionales, se democratiza internamente

la Universidad: designación de docentes por concursos públicos, gobierno colegiado, elección directa de autoridades. Por otra parte, crece, paulatinamente, la investigación y la extensión.

Hoy se constituye como una Universidad mediana, centralizada ediliciamente en un campus, con más de 18.000 estudiantes, con una oferta académica de 48 carreras de grado y organizada en cinco facultades: Ciencias Humanas, Agronomía y Veterinaria, Ingeniería, Ciencias Exactas, Físico-Químicas y Naturales y Ciencias Económicas. La región de influencia de la UNRC, considerando la procedencia de los estudiantes en el año 2006 <sup>1</sup>, está conformada por la provincia de Córdoba (82 % de los estudiantes), la región cuyana y centro del país -San Luis, Mendoza, San Juan, La Pampa, Santa Fe y Buenos Aires (15 %) y, en menor grado, Jujuy (1 %) y Chubut (1 %).

---

<sup>1</sup> Se tomó como indicador de procedencia el lugar donde el estudiante cursó sus estudios secundarios. Los datos son del año 2006, pero las cifras fluctúan año a año

## 2. IMAGEN – OBJETIVO O VISION INSTITUCIONAL

La imagen-objetivo o visión institucional constituye la idea representada de la Universidad que deseamos en un horizonte de tiempo futuro.

**La imagen objetivo de nuestra Universidad se sintetiza en su Estatuto que expresa:**

### **TITULO PRELIMINAR**

*La Universidad Nacional de Río Cuarto es una entidad de derecho público, una institución académica, una comunidad de trabajo que integra el sistema nacional de educación pública en el nivel superior y que afirma la educación como un derecho social tácito a fin de garantizar una ciudadanía plena en el marco de una democracia social.*

*La Universidad Nacional de Río Cuarto tiene por finalidad: construir conocimientos y desarrollar*

*procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar investigación, impulsar la extensión universitaria, promover la cultura nacional, producir bienes y prestar servicios con proyección social, hacer los aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional y contribuir a la solución de los problemas argentinos y latinoamericanos.*

*La Universidad Nacional de Río Cuarto debe formar y capacitar profesionales y técnicos con una conciencia nacional, apoyada en la tradición cultural del país, según los requerimientos regionales, nacionales y latinoamericanos. Ello mediante una educación que desarrolle en el estudiante una visión crítica, así como las cualidades que le permitan actuar con idoneidad profesional y responsabilidad social, tanto en la actividad pública como privada. Esta formación estará orientada por los valores de la solidaridad social apuntando al respeto por la diferencia.*

*La investigación científica debe ser una actividad fundamental de la Universidad. Sus proyectos deberán orientarse a la investigación*

*básica, a la investigación aplicada y al desarrollo de tecnologías que puedan ser puestas al servicio de las necesidades de la región y del país, en el marco del estudio de los problemas regionales en consonancia con el desarrollo nacional.*

*La Universidad debe concebir la extensión como otra forma de construcción de conocimiento articulado al saber científico. La extensión deberá abocarse al desarrollo del conocimiento práctico, experiencial, profesional e inductivo. Este conocimiento deberá generarse de manera local, transdisciplinariamente y tener finalidades prácticas, promoviendo la articulación y mutuo enriquecimiento de ese tipo de conocimiento con el saber científico.*

*La Universidad Nacional de Río Cuarto se caracteriza por ser:*

- *Pública y gratuita, con ingreso y cursado de estudios de grado libres de arancel, para asegurar la igualdad y libertad de acceso y permanencia para todas las personas, con independencia de su nivel económico o cultural y sin dar lugar a ningún tipo de discriminación.*

- *Democrática, regida por una racionalidad comunicativa y procedimientos de diálogo en la toma de decisiones para garantizar que los disensos se resuelvan a través de la confrontación de ideas para garantizar el pluralismo ideológico y académico.*
- *Un bien social, que debe contribuir a la definición y a la resolución de problemas sociales de los grupos o sectores más vulnerables, al desarrollo económico nacional, a la preservación del medio ambiente y a la creación de una cultura y una conciencia nacional y solidaria.*
- *Productora, distribuidora y difusora de conocimiento socialmente útil y público, es decir, provisional, histórico, criticable, no dogmático, hipotético, abierto a la pregunta, al cuestionamiento y al contraste riguroso. Como tal deberá ser reflexiva y proactiva, capaz de autoevaluarse en forma permanente y, así, comprender y mejorar sus procesos y sus productos.*
- *Una institución que busca la excelencia académica al ofrecer a los estudiantes conocimientos y prácticas de máxima calidad y de significación científica y social.*

- *Flexible para adaptarse a la diversificación y expansión de la población estudiantil, a las nuevas tecnologías, a las formas de comunicación y producción de conocimiento, a la movilidad de las profesiones, a la evolución de los paradigmas de las ciencias y a las nuevas condiciones sociales.*
- *Innovadora en sus formas de enseñanza, investigación y transferencia educativa y tecnológica.*
- *Moderna en sus formas de gestión al incorporar nuevas tecnologías de información y comunicación promoviendo una administración ágil y transparente.*
- *Eficiente y equitativa en el uso de sus recursos económicos y en la distribución presupuestaria, asignándolos en función de sus objetivos estratégicos.*
- *Una totalidad, con un proyecto global y coherente y no una mera suma de unidades académicas independientes.*
- *Una institución articulada con el nivel medio, con el subsistema de educación superior no universitaria, con otras Universidades de la región, del país y del mundo y con otras organizaciones sociales con capacidad de dar respuestas contextualizadas en lo regional.*

- *Una institución orientada a fortalecer los espacios públicos adecuados para la apropiación social del conocimiento en todas sus manifestaciones.*

*La Universidad Nacional de Río Cuarto debe ser un instrumento apto para promover la transformación del país y la superación de la dependencia. Debe preservar las formas superiores de la cultura y promover la generación de una conciencia nacional.*

*La Universidad Nacional de Río Cuarto asume como una estricta convicción que, en el marco establecido por la Constitución Nacional, el Estado debe garantizar el financiamiento del Sistema de Educación Pública en todos sus niveles, generando las condiciones necesarias de sustentabilidad.*

*La Universidad deberá estimular la participación de los miembros de la comunidad universitaria en favor de la vida, la paz, la democracia y los valores de la libertad. Deberá impulsar la integración regional, la unidad latinoamericana y su integración con el mundo en tanto institución académica y científica centrada en el desarrollo del conocimiento.*

## **TÍTULO I (Fines y Estructura)**

### **Capítulo I: Fines**

#### **ARTICULO 1°.-**

*La Universidad tiene por función esencial el desarrollo y la difusión de la cultura en todas sus formas a través de la enseñanza superior, la investigación científica, la extensión universitaria, la transferencia educativa, el desarrollo de la tecnología y la educación profesional y técnica.*

*Por ello sus finalidades más sustantivas son:*

- *Construir un modelo educativo integrador, que mediante formas innovadoras contribuya a la definición, comprensión, estudio y resolución de problemas socialmente relevantes; tanto regionales, nacionales como universales y que se oriente al desarrollo de un modelo superador de sociedad.*
- *Promover el ejercicio de una ciudadanía crítica, con conciencia social y responsabilidad ética fundada en valores de solidaridad, pluralismo, autonomía intelectual y firme defensa de los*

*derechos humanos y de las formas democráticas de gobierno.*

- *Construir conocimiento estratégico mediante la formación de profesionales y técnicos especializados, con un alto nivel ético y poseedores de una visión integral de los ámbitos científico, social y humano que les permita entender globalmente a la sociedad y dar respuestas a las necesidades de nuestro país y su región.*
- *Propender a la interacción entre las disciplinas, los centros productores de conocimiento y las instituciones y actores sociales mediante el desarrollo de un pensamiento transdisciplinar que aporte a la generación de redes múltiples de conocimiento, en el desarrollo de espacios de construcción social y política.*
- *Fortalecer los espacios públicos adecuados para la apropiación social del conocimiento en todas sus manifestaciones.*
- *Propiciar la integración y proyección internacional de la Universidad en el marco de una integración global solidaria.*

- *Propender desde todos los espacios académicos, de investigación y de extensión a la defensa y protección del medio ambiente.*

### **ARTICULO 2°.-**

*La actividad de la Universidad Nacional de Río Cuarto se orienta al estudio y al esclarecimiento de los grandes problemas humanos, nacionales y latino-americanos y en modo especial los de la región de Río Cuarto.*

### **ARTICULO 3°.-**

*La Universidad Nacional de Río Cuarto desarrolla su actividad dentro del régimen de autonomía y autarquía que le concede la Constitución Nacional. Por lo tanto, dicta y modifica su estatuto; dispone de su patrimonio y lo administra; confecciona su presupuesto; decide sobre los estudios que en ella se cursan; elige sus autoridades; establece el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente con arreglo al presente estatuto y sus reglamentaciones.*



## NIVEL ESTRATÉGICO DE PLANIFICACIÓN

### Contexto socio-económico y educativo:

**Rasgos del contexto socio-económico:** interdependencia mundial en el plano económico, ambiental y cultural, nuevas tecnologías de la información y comunicación, incertidumbre y complejidad, nuevos mercados transnacionales, fuerte diferenciación y exclusión social (salud, educación, vivienda), cultura multimedial, crisis ambiental.

**Rasgos del conocimiento:** crecimiento exponencial, diversidad de enfoques y paradigmas, complejidad, especialización e interdisciplinariedad, producción en contextos y actores múltiples, transformación en los modos de creación y transmisión por el uso de nuevas tecnologías.

**Rasgos de educación superior:** fragmentación (entre equipos docentes, entre áreas académicas, entre instituciones), débil construcción de conocimiento reflexivo sobre la propia institución, respuestas poco pertinentes a las necesidades sociales y a las nuevas formas de producción del conocimiento.

### Lineamientos estratégicos:

#### *Universidad innovadora para abordar líneas estratégicas:*

- \* Articulaciones múltiples. Articulación intra e inter-institucional e internacional.
- \* Gestión fundada en el conocimiento y para el conocimiento.
- \* Pertinencia social y epistemológica.

## **1.LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO Y EDUCATIVO CONTEMPORÁNEO**

El contexto global actual está marcado por rasgos estructurales como son la pobreza, el incremento cada vez mayor en la brecha entre pobres y ricos, la histórica heterogeneidad estructural, la exclusión de sectores cada vez más amplios de la población de bienes como la salud, la educación y la vivienda, la crisis ambiental, la segmentación educativa, la fragmentación social y la cultura del individualismo; estos problemas interpelan a la Universidad a asumir el compromiso que le compete.

Simultáneamente, los procesos de globalización económica y mundialización social y cultural abrieron nuevas fronteras al intercambio y a la movilidad mundial, tanto de bienes materiales como simbólicos. La interdependencia mundial en

el plano económico, ambiental y cultural es cada vez mayor y se expanden los nuevos mercados transnacionales como el MERCOSUR. Todos estos aspectos tienen un impacto significativo en las diversas dimensiones de la vida humana. En ese marco, los avances tecnológicos han sido una constante en los últimos años impactando en la transformación de los procesos productivos, los modos de acceso y difusión de la información, las formas de organización del conocimiento y las dinámicas sociales.

En cuanto a la educación superior, la segunda mitad del siglo XX se ha caracterizado por: a) la transnacionalización, b) la expansión y creciente diferenciación de la oferta educativa y c) la producción de nuevas formas de conocimiento.

---

---

En primer lugar, los procesos de globalización en sus aspectos culturales y comunicativos y el creciente avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han desencadenado un proceso de transnacionalización de la educación superior por el cual las ofertas académicas traspasan los límites nacionales: nuevas instituciones, programas y profesores desarrollan procesos de enseñanza en otros países, de modo presencial o a distancia. En este marco, la articulación o cooperación entre diferentes instituciones universitarias aparece como una alternativa cada más intensa y atractiva. Ante esto, se advierte la necesidad de regulación y aseguramiento de la calidad de una oferta en muchos casos mercantilizada que ocasiona duplicación de propuestas en un mismo ámbito territorial así como heterogénea en sus niveles de calidad.

En segundo lugar, el sistema de educación superior ha crecido y se ha diversificado en forma creciente. La matrícula de educación superior en Argentina creció de 1.054.145 alumnos en 1994 a 2.010.830 en el 2003<sup>2</sup>. Cambió también el perfil del ingresante: diversidad económica y cultural, feminización, más estudiantes adultos y que trabajan. La diversificación institucional ha dado lugar a la coexistencia de la oferta tradicional de las universidades con la de instituciones de educación superior no universitaria, originando un sistema binario. Ha crecido también el sector privado, las universidades virtuales y las empresariales. Siguiendo a Rama (2006), estamos ante un modelo tripartito de educación superior donde coexiste la educación pública, la educación privada y la educación transnacional.

---

<sup>2</sup>Fuente: Informe sobre la Educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. IESALC-UNESCO

En tercer lugar, asistimos a profundos cambios en el conocimiento: crecimiento exponencial, diversidad de enfoques y paradigmas, complejidad, especialización e interdisciplinariedad, producción en contextos y por actores múltiples, masiva y rápida difusión, así como creación de nuevos espacios y redes académicas que van más allá de los límites institucionales y nacionales. De la visión de un saber totalizador y certero hemos pasado a la concepción de un conocimiento múltiple en sus perspectivas paradigmáticas, provisorio, histórico e incierto. La universidad ya no tiene el monopolio en la producción de ese saber. Esta creación está distribuida en múltiples centros de investigación (ONGs, empresas, laboratorios, etc.) y redes de comunicación (Internet; bibliotecas digitalizadas o virtuales, buscadores, etc.).

Además de estas tendencias generales, las políticas neoliberales de las últimas décadas han impactado fuertemente en las instituciones universitarias produciendo características tales como: individualismo, competitividad, eficientismo, pragmatismo y pérdida de sentido social. Las universidades transitan, como señala Shugurensky (2000) desde la autonomía, en el sentido de control de su propia agenda a la heteronomía o control compartido de su agenda con el Estado y las empresas.

Estos rasgos del contexto dan marco a tres grandes tendencias o macroproblemas que identificamos y jerarquizamos en el sistema de educación superior en su conjunto y en nuestra universidad, en particular, en tanto parte de dicho sistema. En primer lugar, la fragmentación o

aislamiento en múltiples dimensiones y sentidos: entre equipos docentes, entre áreas académicas – departamentos, facultades-, entre funciones de la universidad, entre disciplinas, entre universidades e instituciones de educación no universitaria, entre las universidades. Pese a diversos intentos de constituir un sistema de educación superior integrado, estamos aún lejos de la meta deseada.

En segundo lugar, las universidades parecen no estar dando respuestas pertinentes a las nuevas necesidades sociales ni a las emergentes formas de producción del conocimiento que caracterizamos anteriormente. Son visualizadas, en cambio, como sistemas encerrados en sus propias lógicas de funcionamiento sin ajustes adecuados y oportunos al entorno.

En tercer lugar, se advierte una débil construcción de conocimiento reflexivo sobre la propia institución para orientar la toma de decisiones políticas y académicas y el aprendizaje institucional. Si bien la década de los 90 estuvo signada por la expansión de los sistemas de evaluación y acreditación parece necesario innovar las formas de evaluación de sujetos, procesos e instituciones de modo que ayuden a comprender y mejorar el gobierno de la Universidad.

Finalmente, es necesario destacar que estas tendencias se desenvuelven en un mundo complejo, incierto, indeterminado, donde el futuro está abierto a múltiples alternativas y las posibilidades de previsión son limitadas. Este modo de concebir el futuro y la realidad demanda enfoques estratégicos y situacionales de planificación y una cultura de la innovación permanente.



## 2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS

Las características y problemas del contexto educativo –fragmentación, falta de pertinencia y débil conocimiento reflexivo- justifican la selección y jerarquización de **lineamientos estratégicos** como prioridades de la agenda que guíe el cambio de la UNRC para los próximos años. Las líneas estratégicas de acción pretenden constituirse en rasgos distintivos que diferencien a nuestra universidad y se dirigen a revertir los problemas enunciados mediante acciones con relación a:

1. Articulaciones múltiples: articulación intra e interinstitucional e internacional.
2. Pertinencia social y epistemológica.
3. Gestión fundada en y para el conocimiento.

Estos lineamientos están atravesados, a su vez, por un *principio rector* transversal: **la innovación.**

### **Universidad como espacio de ideas innovadoras para abordar las líneas estratégicas**

Los rasgos de incertidumbre y complejidad del contexto antes desarrollados nos llevan a proponer que el **eje o idea-fuerza** que atraviese la imagen objetivo de nuestra Universidad sea la de una institución concebida como espacio de experimentación de proyectos, como lugar de ideas innovadoras donde éstas se ponen a prueba, se evalúan, se reflexiona sobre ellas y se cambian en un ciclo recursivo y helicoidal. Se trata de incorporar la lógica hipotética, provisional y creativa de la producción del conocimiento a todos los procesos de

gestión de la institución y a su relación con el contexto social. Pensamos la innovación como forma especial de transitar de la situación inicial a la situación objetivo, como juego creativo y abierto de construcción y evaluación de nuevas alternativas que mejoren las situaciones existentes pero que, a la vez, nos permitan lidiar con la incerteza, fundamentalmente, en las relaciones entre Universidad y sociedad.

### **2.1. Articulaciones múltiples**

Una pauta clave para la innovación universitaria es la articulación. Articular significa enlazar, vincular partes, tender puentes entre sujetos, instituciones y procesos que tienen sus propias identidades, lógicas o singularidades y que son heterogéneos y diversos. Esa unión de diferentes,

esta conjunción desde la diferenciación, permite la complementariedad y cooperación desde la diversidad y especificidad de cada parte, y por lo tanto, el enriquecimiento de cada una de ellas. Siguiendo a Naishtat (1998) respondemos a la fragmentación, que supone feudalización y compartimentalización de la vida académica, con la multiplicidad que incluye, desde la diferenciación, el diálogo y la articulación. Gestionar la universidad y su cambio o mejora, entonces, es gestionar articulaciones múltiples, las que pueden analizarse desde diversas perspectivas o dimensiones: intra e interinstitucionales e internacionales.

*Articulación intrainstitucional:*

- *Entre unidades académicas* mediante una gestión o coordinación por redes. Esto supone una

combinación de coordinaciones horizontales y verticales entre actores y áreas (equipos docentes, facultades, departamentos, consejos, secretarías, etc.) donde las decisiones y soluciones se acuerden y negocien mediante la deliberación democrática. Se pretende así minimizar la fragmentación o atomización al interior de grupos y entre áreas o sectores de la Universidad y otorgar coherencia política global a la institución.

- *Entre funciones:* esto implica romper las barreras entre las funciones de docencia, investigación, extensión y transferencia mediante programas que articulen, por ejemplo, docencia e investigación a través de la innovación y la investigación evaluativa de las mismas; entre investigación y extensión a través de ideas-proyectos o investigación-acción; entre investigación y vinculación tecnológica; entre docencia y extensión con proyectos de aprendizaje en servicio, etc.
- *Entre disciplinas:* promoviendo la incorporación de espacios curriculares interdisciplinarios en los planes de estudio, tendiendo puentes entre ciencias exactas y tecnológicas con las sociales y humanas, impulsando programas de investigación interdisciplinarios y centros académico-científicos que aborden, desde diferentes perspectivas de análisis, problemas complejos (por ejemplo, los vinculados al sistema agroalimentario, a la formación docente, a la relación educación - trabajo, a la salud, a la crisis energética). En torno a estos problemas se articularían las funciones de investigación, enseñanza y extensión, diferentes disciplinas, planes de estudio, departamentos y facultades y diferentes proyectos de investigación.

*Articulación interinstitucional:*

- *Articulación con el nivel medio y con instituciones de educación superior no universitaria, tendiendo hacia un sistema educativo integrado.*
- *Articulación con educación no formal y con el mundo del trabajo:* esto posibilitaría el diálogo entre el conocimiento científico producido en la universidad con el conocimiento cotidiano, práctico e intuitivo que se genera en ámbitos no formales y profesionales.
- *Articulación con otras universidades de la región y el país* mediante programas de cooperación e intercambio estudiantil y de profesores, proyectos de ciclos comunes de carreras afines que faciliten la movilidad de estudiantes, programas de compatibilización y apertura curricular , programas de investigación conjuntos sobre temas

prioritarios para la región donde cada universidad aporta, complementariamente, las líneas en las que tiene mayor fortaleza, programas de postgrados conjuntos.

*Articulación internacional o internacionalización de la educación superior:*

Nos referimos a integrar el espacio educativo del MERCOSUR articulado, a su vez, con el espacio educativo latinoamericano y europeo a través de redes cooperativas e interactivas de instituciones sustentadas en las nuevas tecnologías multimediales. Las articulaciones internacionales permiten, por ejemplo, compartir bibliotecas virtuales, especialistas (mediante video conferencias, por ejemplo), conocimientos. Esta idea de multiuniversidad y transnacionalización no debería implicar pérdida de autonomía e identidad sino que,

desde la diversidad, las universidades se articulan para complementarse y enriquecerse. En este sentido es necesario advertir, para evitarlos, los riesgos de la transnacionalización de la educación superior: peligro de localización de multi-universidades en lugares de mayores recursos y conocimiento con la consiguiente segmentación de la educación a nivel mundial, comercialización de la educación, deterioro de la calidad por falta de regulaciones y controles. Para distinguir el sentido que se pretende con la articulación internacional se propone: internacionalización entendida como cooperación solidaria, es decir, colaboración entre países para resolver problemas sociales comunes (pobreza, exclusión, falta de innovación tecnológica) a través del intercambio de profesionales, de la cooperación en la formación de grado y postgrado desde las fortalezas de cada uno, de la colaboración

mutua para la disponibilidad de recursos que otros no pueden tener. Proponemos dar primacía, en una primera etapa, a la cooperación e intercambio con países del MERCOSUR, como espacio político y educativo, con la definición de una agenda de temas prioritarios y estratégicos.

## **2.2. Pertinencia**

Pensamos en dos dimensiones de la pertinencia: social y epistemológica, es decir congruencia o relación de la universidad con las necesidades sociales, por un lado, y con las nuevas formas de producción y difusión del conocimiento, por el otro.

En cuanto a la ***pertinencia social***, la entendemos como responsabilidad social de la

universidad por sus procesos y productos. La universidad como bien público es responsable ante la sociedad de lo que hace y produce. No obstante, somos conscientes que el principio de pertinencia conlleva el riesgo de limitar la libertad académica de las universidades y de dar respuestas adaptadas a las demandas del mercado. Creemos que la posibilidad de síntesis en la tensión entre esta responsabilidad social y la autonomía universitaria se resuelve si la propia universidad discute y define, en el ámbito político-filosófico, sus propios parámetros de pertinencia.

No asumimos un concepto funcionalista ni economicista de pertinencia sino un enfoque social donde la universidad asume un rol protagónico en los procesos de cambios sociales, económicos y políticos. Esto es, la pertinencia no se entiende

como mera adecuación a demandas económicas o del mercado ocupacional, sino como producción, enseñanza y utilización de conocimientos científicos y tecnológicos para contribuir a pensar y resolver los problemas críticos de la región. Por otro lado, entendemos que la oferta curricular debe responder a las necesidades sociales y económicas de la región ampliada. Si se logra construir el espacio educativo del Mercosur a largo plazo, con la consiguiente movilidad de docentes, egresados y alumnos, la oferta académica deber mirar hacia las necesidades de los países miembros y no sólo de la región próxima.

La pertinencia social también supone interacción con empresas nacionales para identificar temas de investigación y transferencia tecnológica pero sin que la universidad pierda el control último

de la agenda de investigación, control que no significa aislamiento sino decisión sobre prioridades y metas últimas de la pertinencia (con quién y para qué). En ese sentido pretendemos una pertinencia solidaria (con énfasis en necesidades de sectores mas desfavorecidos, con pequeñas empresas nacionales, sectores de economía no formal) entendiendo a la universidad como un bien público o servicio social. No obstante, reconocemos la necesidad de la coexistencia de la investigación básica con la investigación contextualizada donde tanto la lógica disciplinar como la responsabilidad social rijan la agenda universitaria. Esto se concreta en programas articulados con el sistema productivo (seminarios, programas de investigación conjuntos, transferencia, pasantías de estudiantes, etc.) y con el medio social (Municipios, Organizaciones No Gubernamentales).

Desde el punto de vista de la **pertinencia epistemológica**, esta supone: a) en la enseñanza, un currículo más flexible que brinde sólida formación básica y general y diversificación en la formación especializada ubicada en trayectos optativos o electivos y que pueden distribuirse en diferentes universidades; en segundo lugar, implica la formación permanente y, por lo tanto, el fortalecimiento de la formación de postgrado y su articulación con el grado; b) en investigación, programas en redes nacionales e internacionales y fuerte articulación con el sistema científico nacional y provincial; c) en la extensión, la vinculación del conocimiento académico con el conocimiento práctico o experiencial. Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han generado nuevas formas de vinculación con el conocimiento. La pertinencia epistemológica supone la generación

de estrategias que permitan la selección de información pertinente de manera que sea la base para su transformación en conocimiento.

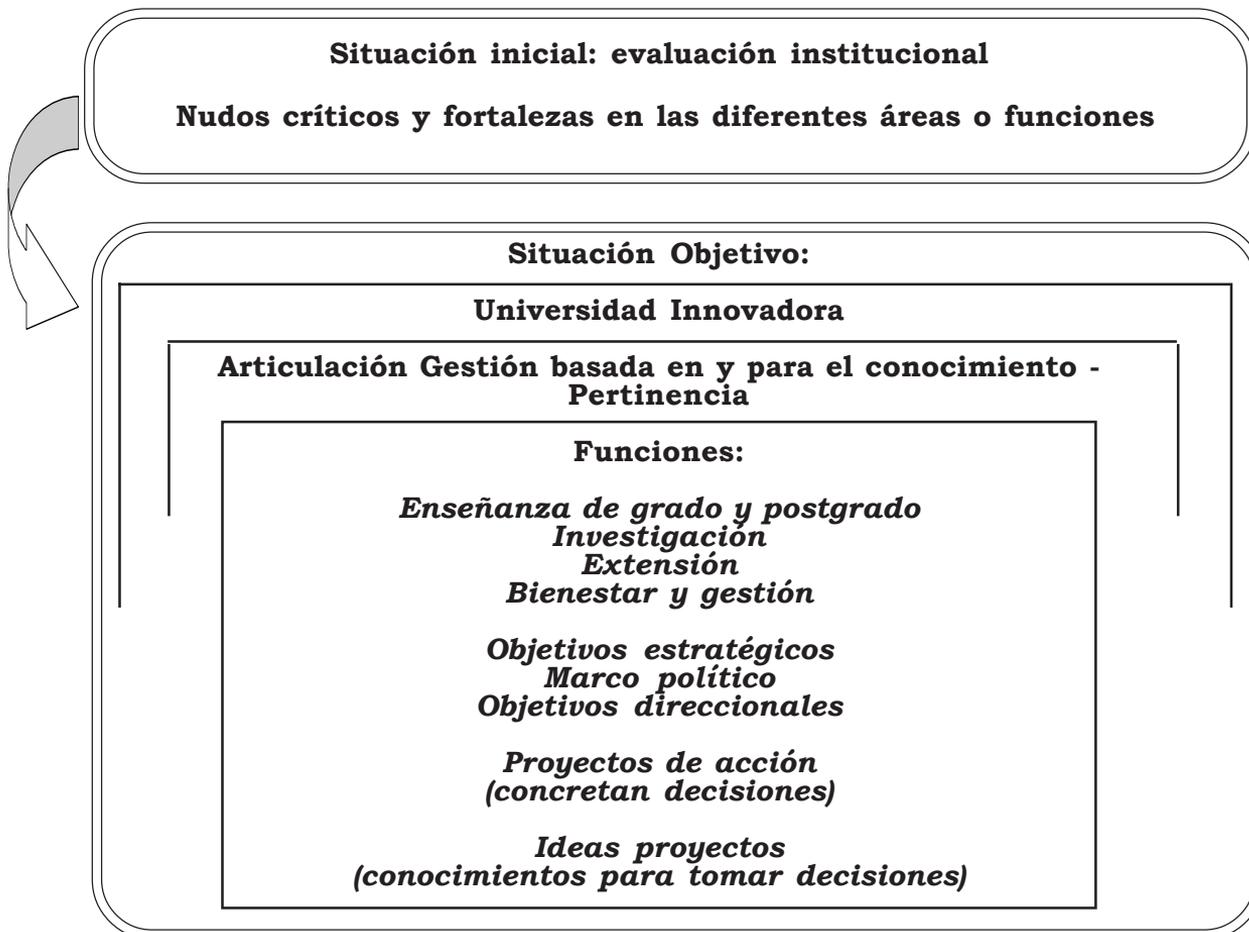
### **2.3. Gestión fundada en y para el conocimiento**

La característica esencial de la universidad como organización es su misión de producir y transmitir conocimiento. Sin embargo no siempre produce conocimiento sobre sí misma ni lo usa para orientar la gestión. Si gestionar es un proceso de intervenciones con fines de gobierno mediante las cuales se orienta o cambia el rumbo de las acciones institucionales, la idea directriz es fundar esas intervenciones en un proceso de comprensión de la universidad donde la evaluación en sus múltiples dimensiones (de los aprendizajes, de la enseñanza, de la investigación, de la institución, del contexto)

juega un papel central. De allí que creamos necesario constituir en un lineamiento prioritario la creación, innovación, puesta a prueba y metaevaluación de nuevas formas de evaluación entendida como construcción de conocimiento para la acción o gestión. Para llevar a cabo esta evaluación creemos que los parámetros que la orienten deberían ser producto del consenso argumentativo entre universidad, sociedad y Estado.

En este marco, cobra también relevancia estratégica la optimización de los sistemas de información sobre la Universidad a fin de disponer de bases de datos confiables, integrales, de rápida y amplia accesibilidad que orienten las decisiones. Para esto es necesario que la información esté al servicio de los problemas que se necesitan conocer y gestionar.

## NIVEL PROGRAMÁTICO U OPERATIVO DE PLANIFICACIÓN



## 1. ORGANIZACIÓN DEL NIVEL PROGRAMÁTICO

El nivel programático plantea cómo transitaremos desde la situación inicial, construida a través de los procesos de evaluación, y la situación objetivo deseada. En primer lugar, analizaremos la situación inicial enunciando los nudos críticos y fortalezas que se identificaron en las funciones de enseñanza de grado y posgrado, investigación y extensión, a través de los procesos de evaluación institucional. En segundo lugar, se construye la situación-objetivo a través de la explicitación de marcos políticos, objetivos estratégicos y proyectos para las tres funciones centrales de la Universidad. La situación-objetivo sintetiza los lineamientos priorizados en el nivel político: articulaciones múltiples, pertinencia social y epistemológica, gestión del y para el conocimiento. En tercer lugar, presentamos objetivos y acciones para las áreas de Bienestar y Gestión que apoyan el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.

Se diferencian dos tipos de proyectos: a) *Proyectos de Acción* como conjunto de acciones dirigidas al logro de los objetivos estratégicos previamente formulados con el propósito de resolver los nudos críticos detectados y sostener y profundizar las fortalezas y b) *Ideas Proyecto* para ciertos objetivos estratégicos y específicos, especialmente cuando se trate de ideas con alto grado de «hipótesis» y donde no se cuente con avales empíricos para una formulación más precisa o con conocimiento integral acerca de los problemas que le dan origen.

¿Por qué Ideas- Proyecto? Las Ideas Proyecto constituyen una iniciativa novedosa formulada desde la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNRC con la intención, originalmente, (Resoluciones 104/02 del Consejo Superior de la UNRC y 423/03 y 718/03 Rectorales) de vincular investigación y transferencia.

---

---

Se trata de estudios exploratorios, proyectos de investigación pilotos, en su mayoría bajo la modalidad de estudios de casos, cuya finalidad, en este contexto que nos ocupa, es generar conocimiento que facilite la toma de decisiones y oriente la planificación de las acciones futuras. Se convoca a grupos de investigadores para que estudien en un caso concreto (una carrera, departamento, proyecto, etc.) en períodos acotados y breves de tiempo, determinados problemas o iniciativas de modo que sus resultados proporcionen información, categorías de análisis, instrumentos o procedimientos analíticos que puedan extrapolarse, con las debidas contextualizaciones y ajustes, a otros casos semejantes. Constituirían ensayos o aproximaciones exploratorias a fin de construir conocimientos sobre la Universidad necesarios para la proyección de la acción.

Se trata, en definitiva, de una modalidad particular de investigación- acción en la que se vincula el proceso de generación de conocimiento con los procesos de planificación institucional. Creemos que, siendo la Universidad una institución cuyas funciones centrales se vinculan con el conocimiento, su planificación debe también estar atravesada por los procesos de investigación, procesos que no estarán dirigidos, en principio y en estos casos, a la generación de conocimiento nuevo en un campo disciplinar sino a la toma de decisiones fundadas en un conocimiento validado científicamente. Los resultados así construidos se someterán al debate y discusión y, por lo tanto, a la validación argumentativa de la comunidad universitaria. De este modo, esta propuesta intenta concretar, de manera congruente, la idea de Universidad como espacio de ideas innovadoras que desarrollamos en el nivel estratégico.

## **2. SITUACIÓN INICIAL: NUDOS PROBLEMÁTICOS Y FORTALEZAS**

La situación inicial es la realidad evaluada a partir de la cual se diseña el plan. Está constituida por nudos problemáticos y fortalezas. Los primeros formalizan la discrepancia o distancia entre la realidad y una norma que se acepta como referente. Las fortalezas refieren a capacidades o recursos que favorecen la obtención de logros en los proyectos. A continuación se sintetizan nudos problemáticos y fortalezas con relación a cada una de las funciones de la UNRC (enseñanza de grado y postgrado, investigación y extensión), que fueron identificados en los procesos de evaluación externa e interna. Esta situación inicial ha sido el punto de partida para la proyección de acciones futuras del plan.

### **2.1.FUNCIÓN ENSEÑANZA DE GRADO:**

#### **Nudos problemáticos**

- Poca articulación externa de los currícula: con el nivel medio, con el nivel superior no universitario y con otras Universidades. Esto último dificulta la movilidad de los estudiantes de una Universidad a otra, de un subsistema a otro.
- Los estudiantes que abandonan el sistema universitario lo hacen sin ningún tipo de reconocimiento institucional de los trayectos cursados y aprobados.

- Falta de pertinencia de los Trabajos Finales de Grado con el perfil de la carrera y desvinculación con la estructura curricular del plan.
- Gran cantidad de planes de estudio mantienen una estructura rígida, tubular con cargas horarias excesivas. Los estudiantes tienen poca autonomía en su estudio y en las decisiones acerca de sus trayectorias curriculares.
- Poca adecuación del currículo a cambios económicos-sociales y profesionales.
- Dificultades para la articulación entre universidad y mundo del trabajo.
- Desfasaje entre el diseño y el desarrollo curricular. Deficiencias en la implementación de los nuevos diseños curriculares (como falta de docentes formados para nuevas áreas) y en un replanteo integral y profundo de los nuevos planes a nivel del cuerpo docente. Imágenes confusas y contradictorias sobre las reformas curriculares entre los docentes y hacia los alumnos.
- Limitado nivel de incorporación del Sistema Integrado de Alumnos (SIAL) en los procesos de gestión, tanto en el nivel administrativo como de aprovechamiento académico de la información.
- Identidades profesionales sustentadas en la pertenencia disciplinar más que en la función docente en algunos campos.
- Desvinculación entre tareas de enseñanza, actividades de investigación, de transferencia y formación de postgrado.
- Diferente status y rigor en la investigación de la enseñanza y la investigación disciplinar.
- Estrategias de enseñanza inadecuadas para el nuevo escenario didáctico que se presenta en los primeros años de estudio y estudiantes con menos conocimientos previos e interés por el estudio que los que traían generaciones anteriores.

- Aislamiento entre equipos docentes, lo que obstaculiza tanto la construcción del currículo como proyecto colectivo, como las acciones en conjunto en relación con la sociedad.
  - La acreditación de formación para el ejercicio de la tarea docente no constituye un requisito para el ingreso o progreso en la carrera docente universitaria lo que supone una devaluación de la formación pedagógica con relación a la disciplinar.
  - Estancamiento en la necesaria movilidad docente.
  - Deficiencias en la integración de los equipos docentes de las asignaturas de algunas carreras.
  - Bajas tasas de egreso.
  - Distanciamiento entre duración real y teórica de las carreras. Falta de un planteamiento acerca de los alumnos y su rendimiento académico.
  - Elevada deserción en los dos primeros años de estudios.
  - Falta de un replanteamiento integral sobre el perfil académico del ingreso.
  - Falta de participación en las actividades extra-curriculares de formación específica y general (jornadas, charlas, conferencias, cursos, ciclos de cine) que organizan las distintas Unidades Académicas. Lo mismo en actividades culturales y deportivas.
  - Dificultades de acceso a la universidad de personas alejadas geográficamente o por razones laborales o de salud.
- Fortalezas:**
- Actualización y mejoramiento de planes de estudio y su debate e implementación al nivel de Departamentos y Facultades.

- Regularización de la situación de aprobación ministerial de validez de títulos, alcances y modificaciones de planes de estudios. Informatización de situación administrativa de planes.
- Establecimiento de conceptos, modelos, pautas y procedimientos institucionales para el diseño y evaluación de planes de estudio. Avance significativo en la evaluación curricular y en la discusión de un modelo curricular flexible e integrado.
- Avances en las carreras de Química y Biología en el diseño de Ciclos Iniciales Comunes de Carreras Afines articulados con otras Universidades.
- Acreditación de las tres carreras de Ingeniería (Química, Electricista y Mecánica) por seis años.
- Autoevaluación de las carreras en algunas Unidades Académicas y desarrollo de acciones para realizar Trayectos Curriculares Comunes entre distintas carreras.
- Desarrollo de acciones de articulación curricular con el nivel medio mediante la discusión de contenidos de articulación y competencias de ingreso, acciones de capacitación (postítulos y Trayectos Curriculares Sistemáticos) y de apoyo al mejoramiento de la enseñanza.
- Definición de la docencia de grado como una de las prioridades de la UNRC y establecimiento de políticas específicas para operativizar tal objetivo.
- Organización de áreas de gestión académica (Comisiones Curriculares, Áreas de Asesoramiento Pedagógico) y articulación de todas las Secretarías Académicas de la UNRC (Consejo Académico). Alto nivel profesional de equipos de Coordinaciones de Secretaría Académica y áreas pedagógicas de Facultades que muestran producción relevante y manejo experto de problemáticas.

- Importante número de docentes con dedicación exclusiva y formación de postgrado y adecuado promedio general de alumnos por docente. Alta disponibilidad de docentes para recibir consultas de alumnos.
- Un número relevante de docentes ha recibido formación pedagógica a través de la Carrera de Especialización en Docencia Universitaria, Trayectos Curriculares Sistemáticos y cursos de formación.
- Amplia trayectoria de la UNRC en el desarrollo de Proyectos de Innovación Pedagógica y articulación de los procesos de innovación de la enseñanza con los de investigación-acción. Elevada participación de los equipos docentes de las cinco Facultades en las Convocatorias a la presentación de Proyectos de Innovación e Investigación para el Mejoramiento de la Enseñanza de Grado.
- Calidad del contexto institucional (funcionamiento administrativo, relación con personal no docente, estructura del campus, acciones de bienestar) que tienden a favorecer el aprendizaje.
- Preocupación por desempeño académico de los estudiantes con incremento de su rendimiento y disminución de índices de deserción.
- Porcentaje no demasiado alto de alumnos que trabajan.
- Sostenimiento de políticas académicas para el ingreso, orientación y seguimiento de los estudiantes.
- Implementación de acciones de orientación vocacional para estudiantes del nivel medio, reorientación de ingresantes y orientación profesional.

- Implementación de actividades extracurriculares de formación específica y general, actividades culturales y deportivas.
- Implementación, en algunas Facultades, de una base de datos de graduados y su seguimiento para lograr una retroalimentación a fin de mantener una evaluación permanente de los planes de estudios en vista a su continuo mejoramiento.

## **2.2.ENSEÑANZA DE POSTGRADO**

### **Nudos problemáticos**

- Limitada articulación entre las diferentes carreras que ofrecen las facultades y que poseen contenidos equivalentes.
- Escasa coordinación institucional de las actividades de postgrado.
- Escasa articulación del postgrado con los programas de investigación.
- Escasa interrelación de las actividades de postgrado y grado.
- Baja proporción de postgrados cooperativos con otras universidades nacionales.
- Poca inserción de la UNRC en acciones de Cooperación Internacional.
- Formación de docentes en contextos internos con poca presencia de profesionales externos.
- Poca adecuación de la oferta de carreras de postgrado a los cambios económico sociales, científicos y profesionales.
- Excesiva orientación de la oferta de postgrado hacia el interior de la universidad.
- Relativamente baja graduación de doctores especialmente en ciertas áreas con dificultades

para conformar carreras de doctorado en la universidad o en otras universidades del país.

- Elevadas exigencias en las Maestrías cuyos destinatarios son tanto profesionales como académicos.
- Escasa relación con instituciones con las cuales generar acuerdos para posibles colaboraciones mutuas.
- Baja articulación entre la oferta de postgrado y el mundo del trabajo.
- Baja tasa de graduación en carreras de postgrado.
- Alargamiento de la duración real de las carreras con dificultades, esencialmente, en la formulación de proyectos de tesis.
- Falta de Comunicación del producto de las Carreras (tesis).

**Fortalezas:**

- Amplia oferta académica de postgrado dando curso sólo a carreras acreditadas por CONEAU.
- Líneas de investigación e investigadores con idoneidad para el desarrollo y dirección de tesis.
- Formación de masa crítica que permitiría el ulterior desarrollo de doctorados.
- Oferta de Trayectos Curriculares Sistemáticos como instancia novedosa y que promueve vinculaciones con la comunidad.
- Vinculaciones con algunas universidades de la región para el diseño e implementación de ofertas de postgrado.

## **2.3.FUNCIÓN INVESTIGACIÓN**

### ***Nudos problemáticos***

- Dificultad para la generación de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales.
- Insuficiente vinculación de los proyectos de investigación con necesidades sociales.
- Inexistencia de bases de datos en las que se concentre y organice la información relativa a la producción de los investigadores. Asimismo se visualiza la falta de indicadores claros en lo producido en las diferentes áreas.
- Poca articulación de la investigación con la enseñanza de grado, postgrado, extensión y transferencia.

### ***Fortalezas:***

- Desarrollo de una clara política de investigación y desarrollo tecnológico con la definición de prioridades y líneas de acción.
- Importante asignación presupuestaria para el área que denota el interés asignado a esta función. Asimismo se destaca la eficiencia en la captación de recursos externos través de concursos nacionales.
- Desarrollo de una importante cantidad de Proyectos y Programas de investigación con un incremento sustantivo del número de investigadores. Se observa un alto número de docentes - investigadores categorizados I y II en el Programa de Incentivos. Asimismo se evalúa positivamente la presencia siempre de evaluadores externos de los proyectos de investigación.
- Existencia de equipamiento relativamente actualizado, especialmente a través de: Proyectos financiados por FONCYT, por Proyectos asociados a CONICET y Programas Especiales de la UNRC.
- Importante número de docentes con dedicación exclusiva y formación de postgrado.

## **2.4.FUNCIÓN EXTENSIÓN**

### ***Nudos problemáticos***

- Rigideces reglamentarias que impiden respuestas oportunas en el tiempo ante las demandas del sector productivo.
- Incompatibilidad de los tiempos administrativos de la universidad con los requerimientos externos.
- Insuficiente coordinación de algunos programas que atienden a poblaciones semejantes dando lugar a acciones fragmentadas.
- Bajo desarrollo y difusión de los aspectos culturales y artísticos generados por la universidad.
- Escasos procesos de transferencia tecnológica.
- Desarticulación entre las funciones de extensión y enseñanza de grado.
- Desarticulación entre educación formal y no formal.

- Dificultades para la organización, concreción y coordinación de un programa unificado de acciones institucionales.
- Dificultades para percibir con precisión las necesidades del entorno. Información regional incompleta.
- Poca relación entre egresados y la UNRC.
- Escasa respuesta a necesidades del entorno social.
- Escasa participación de la comunidad universitaria en la problemática de la extensión.
- Escasa difusión de conocimientos generados en la Universidad.

### ***Fortalezas***

- Los programas tienen una trayectoria histórica consolidada.
- Se parte de un desarrollo institucional importante.

- Se cuenta con diversos medios de comunicación.
- Credibilidad de la universidad.
- Importante vinculación con instituciones públicas.
- Fuerte demanda externa para la elaboración de proyectos y para la solución de problemas tecnológicos.
- Estructura orgánica adecuada para el cumplimiento de los objetivos del área.
- Buena vinculación del área con programas de postgrado.
- Participación en redes con actores sociales.
- Importante disponibilidad de información sobre actividades realizadas en el área que posibilitan la evaluación de resultados.

### **3.SITUACIÓN-OBJETIVO: MARCOS POLÍTICOS, OBJETIVOS Y PROYECTOS**

La situación objetivo es la totalidad situacional que se desea alcanzar con el plan al término de un horizonte de tiempo. Constituye una guía de referencia al señalar la direccionalidad del plan. Como parte de la situación objetivo explicitamos: a) los marcos o lineamientos políticos que orientan las decisiones con relación a cada función de la UNRC, b) los objetivos direccionales que concretan los tres grandes objetivos estratégicos y c) matrices que vinculan problemas, objetivos y proyectos (de acción e ideas proyecto) que permitirían el logro de los objetivos previstos y la resolución de los problemas planteados. Finalmente se enuncian objetivos y acciones referidos a Bienestar Universitario y Gestión.

#### **3.1.FUNCIÓN ENSEÑANZA DE GRADO**

##### **Marco político**

La diversidad de la universidad y la complejidad y extensión del conocimiento que ella enseña y produce requiere nuevos escenarios pedagógicos. En ese sentido, las políticas académicas estarían direccionadas hacia: a) mejorar los procesos y resultados del aprendizaje en la Universidad, b) pensar nuevos enfoques de planificación del currículo y c) innovar las prácticas de enseñanza.

En cuanto a los *aprendizajes*, la Universidad debería ayudar a los estudiantes a que desarrollen aprendizajes flexibles, constructivos, autónomos y estratégicos de manera que puedan tener criterio propio para evaluar la validez de los conocimientos,

que puedan aprender a aprender, a pensar por sí mismos, a trabajar en equipo y a ser académica y profesionalmente autónomos, con actitudes solidarias y compromiso social. Hoy nadie puede aprender ni enseñar la totalidad de conocimientos de un campo disciplinar. Esto transforma el papel del profesor de trasmisor a tutor u orientador en la búsqueda, reorganización, discusión, producción y uso reflexivo del conocimiento y en la contrastación de paradigmas y modelos conceptuales diversos.

Por otra parte, se sugiere diseñar programas institucionales tendientes a brindar los apoyos necesarios para que los estudiantes logren mejores resultados en términos de retención, rendimiento y egreso a fin de asegurar buenos procesos y resultados para todos los estudiantes más allá de sus puntos de partida.

Para que esto sea posible el desafío concomitante es construir un *currículo*: a) más flexible,

con espacios optativos y electivos, organizado en ciclos, algunos comunes a carreras afines de ésta u otras universidades de modo que facilite la movilidad estudiantil dentro y fuera de la Universidad; b) que integre: formación general, profesional específica, científico-técnica y socio-humanística; c) que coadyuve a la creación de conciencia social y ciudadana, en el marco de una función crítica de la Universidad; d) que incorpore espacios interdisciplinarios o de integración curricular; e) que articule docencia, investigación, transferencia educativa y tecnológica, incorporando los resultados de las investigaciones al contenido curricular, imprimiendo un carácter provisorio, tentativo y abierto al conocimiento que se enseña y transmitiendo a los alumnos formas de pensar y abordar las disciplinas más rigurosas, sistemáticas, críticas e indagadoras; e) que incorpore las situaciones de práctica profesional en escenarios reales desde el comienzo de la carrera, como

disparadora de problemas que serán abordados desde diferentes disciplinas y dimensiones teóricas.

Por otra parte, se deben generar condiciones para que los profesores sean ellos mismos autónomos, reflexivos y estratégicos, que desarrollen prácticas de carácter colaborativo. Ello supone articular una sólida formación disciplinar con la pedagógica a través de procesos de carácter sistemático, continuo y grupal, centrados en el análisis y reconstrucción de las propias prácticas docentes a través de la articulación entre innovación e investigación de la enseñanza para su mejoramiento.

Congruentemente con los lineamientos estratégicos priorizados, se propone jerarquizar para el área académica los objetivos referidos a: la articulación interna del currículo y con el nivel medio, institutos superiores y otras universidades (articulación); la evaluación permanente de la enseñanza, aprendizajes y currículos para su

mejoramiento (gestión basada en y para el conocimiento); la flexibilidad curricular y la revisión de la oferta académica de la Universidad y los planes de estudio en función de los cambios en los campos disciplinares, en las profesiones y en la estructura económico-social (pertinencia).

Por otra parte, la UNRC se propone consolidar lineamientos políticos institucionales para la generación, implementación, desarrollo y evaluación de ofertas educativas de grado, de capacitación y extensión con modalidad a distancia, en el marco de las normativas nacionales, en tanto ésta se inscribe en el compromiso de lograr un mayor acceso al conocimiento, favoreciendo de este modo a sectores más amplios de la población. Recuperamos el sentido democratizador de las prácticas desde la modalidad a distancia para dar respuestas a las necesidades de la región y continuar atendiendo a poblaciones excluidas caracterizándola como un complemento para garantizar los requerimientos educacionales que el mundo cambiante de hoy demanda.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DIRECCIONALES

### Objetivo estratégico 1:

#### Articulación intrainstitucional e interinstitucional

- Lograr una mayor articulación interna del currículo universitario.
- Crear condiciones para el desarrollo de prácticas docentes cooperativas o articuladas.
- Articular los Trabajos Finales de Grado con proyectos de investigación y orientaciones curriculares.
- Fortalecer la articulación curricular entre la enseñanza universitaria y el nivel medio.
- Fortalecer la articulación curricular entre la UNRC y otras universidades nacionales y extranjeras.
- Favorecer la movilidad de los estudiantes entre universidad e institutos superiores no uni-versitarios.

### Objetivo estratégico 2:

#### Pertinencia

- Ajustar la formación de los estudiantes a los requerimientos sociales y a las prácticas profesionales emergentes.
- Revisar la oferta académica de la Universidad y los planes de estudio en función de los cambios en los campos disciplinares, en las profesiones y en la estructura económico-social.
- Otorgar mayor flexibilidad a los planes de estudio.

**Objetivo estratégico 3:**

**Gestión basada en y para el conocimiento**

- Mejorar la implementación de las currícula de las diferentes carreras y, en especial, los de formación docente.
- Actualizar el sistema de información y administración de los planes de estudio.
- Mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante la investigación e innovación de las prácticas docentes.
- Desarrollar estrategias de enseñanza que promuevan aprendizajes significativos, comprensivos, estratégicos y críticos a través del fortalecimiento de la formación pedagógico-didáctica de los profesores universitarios.
- Diseñar un programa de evaluación integral y comprensiva de la actividad docente que perfeccione el sistema de carrera docente y que tienda a un fuerte reconocimiento de las acciones de mejoramiento de la enseñanza.
- Mejorar las condiciones de trabajo docente.
- Optimizar la provisión y funcionamiento de la biblioteca.
- Incrementar las tasas de retención y egreso.
- Mejorar la relación entre duración real y teórica de las carreras.
- Favorecer el ingreso y adaptación de los estudiantes a la vida universitaria.
- Generar las condiciones y promover el desarrollo de proyectos académicos con modalidad a distancia priorizando propuestas cooperativas e innovadoras.

**AREA ENSEÑANZA DE GRADO  
MATRIZ PROBLEMAS-PROYECTOS**

**Objetivo estratégico 1: Articulación intrainstitucional e interinstitucional**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p><b>Desarticulación interna</b></p> <p>Desarticulación de planes de estudio de carreras afines.</p> <p>Los estudiantes que abandonan el sistema universitario lo hacen sin ningún tipo de reconocimiento institucional de los trayectos cursados y aprobados.</p>	<p>Lograr una mayor articulación interna del currículo universitario.</p>	<p>Diseño de ciclos o trayectos curriculares comunes de carreras afines que integren formación básica, general y práctica en los dos primeros años de las carreras con otorgamiento de Certificado de la aprobación del Ciclo.</p> <p>Consolidación y extensión de los ciclos unificados de ciencias básicas –Química y Biología- que ya se están implementando.</p>

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p>Aislamiento entre equipos docentes.</p>	<p>Crear condiciones para el desarrollo de prácticas docentes cooperativas o articuladas.</p>	<p>Diseño, desarrollo y evaluación de proyectos innovadores articulados entre diferentes áreas curriculares y equipos docentes.</p>
<p>Desvinculación de Trabajos Finales de Grado (TFG) con líneas de investigación y orientaciones curriculares.</p>	<p>Orientar TFG a proyectos de investigación y orientaciones curriculares.</p>	<p>Reformulación de la normativa referida a Trabajos Finales de Grado (TFG) de las carreras que lo necesiten a fin de adaptar sus características a los perfiles de las carreras (perfil científico o profesional) y constituirlos en ejes para la definición de orientaciones en el grado y para la articulación de la enseñanza con las principales líneas de investigación en cada campo disciplinar.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p><b>Desarticulación externa</b></p> <p>Desarticulación curricular entre universidad y nivel medio.</p>	<p>Fortalecer la articulación curricular entre la universidad y el nivel medio.</p>	<p>Definición del perfil de ingreso de los estudiantes para cada área curricular. Incorporación, a la estructura curricular de todas las carreras, de módulos que faciliten la transición de la escuela media a la Universidad y que preparen al estudiante para la vida universitaria al brindar un conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para facilitar el acceso a los problemas centrales del área de conocimiento.</p>
		<p>Extensión de los Proyectos de Apoyo al Mejoramiento de la Enseñanza Media a otras escuelas y profundización del trabajo que se está realizando actualmente con escuelas del medio.</p>
		<p>Evaluación, mejoramiento, profundización y extensión de los proyectos de articulación con la escuela media que permitan articular contenidos, estrategias de enseñanza y de evaluación a fin de facilitar el tránsito de los estudiantes de un nivel a otro.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p><b>Desarticulación del nivel superior</b></p> <p>Dificultades para la movilidad de los estudiantes de una universidad a otra, de un subsistema a otro.</p>	<p>Fortalecer la articulación curricular entre la UNRC y otras universidades nacionales y extranjeras.</p>	<p>Diseño y desarrollo de un programa de la movilidad de los docentes y alumnos entre universidades del país y del extranjero a fin de fomentar la cooperación e integración académica, científico-tecnológica y cultural entre las Universidades, de posibilitar que los beneficiarios experimenten sistemas universitarios distintos, nuevas formas culturales y sociales y que complementen y amplíen su formación profesional y desarrollo personal. Fortalecimiento de los consorcios de carreras afines que se han constituido y conformación de nuevos consorcios.</p>
	<p>Favorecer la articulación entre universidad e institutos superiores no universitarios.</p>	<p>Desarrollo de acciones conjuntas de investigación educativa entre equipos docentes de la UNRC y de Institutos de Formación Docente de la región.</p>
		<p>Compatibilización de planes de estudio con institutos superiores, asesoramiento para su implementación y actualización docente en lo disciplinar.</p>
		<p>Implementación del Trayecto Curricular Sistemático de Innovación e Investigación de la Enseñanza para docentes de los Institutos Superiores.</p>

## Objetivo estratégico 2: Pertinencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Gran cantidad de planes de estudio mantienen una estructura rígida, tubular que obstaculiza el ajuste curricular a rápidos cambios en las disciplinas.</p> <p>Ausencia de formación socio-política en algunos planes.</p> <p>Los estudiantes tienen poca autonomía en su estudio y en las decisiones acerca de sus trayectorias curriculares.</p>	<p>Dotar a los planes de estudio de una estructura o formato curricular más abierto.</p> <p>Brindar una formación integral a los estudiantes.</p>	<p>Diseño de un modelo curricular flexible e integrado para todas las carreras de la UNRC que incorpore progresivamente: a) espacios curriculares optativos y electivos, b) competencias para la formación general, básica y específica y c) competencias transversales e interdisciplinarias para la formación práctica y político - social del estudiante.</p>
		<p>Incorporación progresiva de sistemas de administración de planes de estudio (sistemas de créditos u otros) congruentes con los que se propongan para el sistema universitario nacional de modo de facilitar la flexibilidad, compatibilidad curricular y movilidad estudiantil.</p>
		<p>Inclusión de la problemática de la responsabilidad social y de la atención a sujetos con discapacidades en los planes de estudio de todas las carreras de la UNRC.</p>
		<p><b><i>Idea Proyecto</i></b></p> <p><b><i>Ensayo de diseños curriculares y formas de administración de planes de estudio tendientes a una mayor articulación, convergencia y apertura curricular y movilidad estudiantil.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Poca adecuación del currículo a cambios económico-sociales y profesionales</p> <p>Dificultades para la articulación entre universidad y mundo del trabajo</p>	<p>Actualizar la formación de los estudiantes a requerimientos sociales y a prácticas profesionales emergentes</p>	<p>Implementación de orientación profesional ocupacional a la salida del trayecto formativo para futuros egresados.</p>
		<p>Monitoreo y seguimiento continuo de los sistemas de pasantías de los estudiantes en situaciones de trabajo real mediante ágiles y pertinentes vínculos entre la Universidad y las empresas u organizaciones donde se desarrollen las pasantías así como mediante el apoyo y seguimiento de las actividades de los estudiantes (articulado con Extensión).</p>
		<p>Incorporación de pasantías y aprendizaje en servicio al currículo (articulado con Extensión).</p>
		<p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b>  <b><i>Estudio de características de prácticas profesionales emergentes correspondientes a diferentes carreras que se considere que hayan sufrido más cambios en los últimos tiempos.</i></b></p>
		<p>Seguimiento de la inserción laboral de los graduados así como de sus necesidades, demandas y dificultades con las que se enfrentan en su vida profesional. Eso brindaría insumos para la revisión de los planes de estudio y de las orientaciones de las carreras.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
		<p>Detección de demandas y necesidades de formación disciplinar y pedagógica de los docentes de nivel medio a fin de organizar ofertas de capacitación pertinentes y revisar los planes de estudio de formación docente.</p>
	<p>Revisar la oferta académica de la UNRC en función de los cambios en profesiones y estructura económico-social considerando la viabilidad económica, organizativa y académica.</p>	<p>Establecimiento de mecanismos y requisitos para fundamentar y aprobar nuevas ofertas curriculares. En principio entendemos que estos mecanismos deberían incluir estudios que permitan identificar y caracterizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) otras instituciones que ofrecen la carrera, su ubicación y planes de estudio, particularidades de estas ofertas y su distinción con la nueva</li> <li>b) ámbitos de ejercicio laboral en los que se observan áreas de vacancia o necesidad de estos profesionales</li> <li>c) nuevas condiciones sociales, políticas, económicas, demográficas, educativas, etc. que justifican la nueva oferta y se constituyen en demandas potenciales</li> <li>d) posible mercado ocupacional o fuentes de empleo</li> <li>e) las prácticas profesionales decadentes, dominantes y emergentes</li> <li>f) surgimiento de nuevos subcampos u objetos disciplinares o interdisciplinares</li> <li>g) demandas por parte de estudiantes de la zona de influencia.</li> </ul>

**Objetivo estratégico 3: Gestión basada en y para el conocimiento**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Desfasaje entre el diseño y el desarrollo curricular.</p> <p>Deficiencias en la implementación de los nuevos diseños curriculares (como falta de docentes formados para nuevas áreas).</p> <p>Imágenes confusas y contradictorias sobre las reformas curriculares entre los docentes y hacia los alumnos.</p>	<p>Mejorar la implementación de los currículos de las diferentes facultades y, en especial, los de formación docente.</p>	<p>Organización y monitoreo de un sistema de evaluación permanente de los planes de estudio que permita una mayor congruencia entre diseño y desarrollo y la generación de las condiciones necesarias para su implementación.</p> <p>Organización de espacios de formación de las Comisiones Curriculares Permanente en problemáticas referidas a la evaluación y gestión curricular.</p> <p>Diseño e implementación de programas de movilidad de docentes y alumnos y cooperación interinstitucional en las nuevas áreas que se han incorporado al currículo con los cambios de planes de estudio y para los que no existe tradición de formación en la UNRC.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Limitado nivel de incorporación del Sistema Integrado de Alumnos (SIAL) en los procesos de gestión, tanto a nivel administrativo como de aprovechamiento académico de la información.</p>	<p>Actualizar el sistema de información y administración de los planes de estudio.</p>	<p>Mantenimiento y actualización permanente de la base datos de planes de estudio de la UNRC con información sobre niveles y normas de aprobación, modificaciones realizadas, estado de aprobación de alcances y validez de títulos.</p>
		<p>Coordinación y seguimiento de trámites de reconocimiento de alcance y validez de títulos, información de modificaciones y elaboración de textos ordenados.</p>
		<p>Generación de una base de información sobre los estudiantes, organizada con propósitos académicos (perfiles de los estudiantes, datos de rendimiento) que sirva de apoyo a la gestión de la enseñanza. Se incluye en esta base la situación de los alumnos que ingresan bajo el régimen de mayores de 25 años sin título secundario.</p>

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p>Identidades profesionales sustentadas en la pertenencia disciplinar más que en la función docente en algunos campos.</p>	<p>Mejorar la calidad de los procesos de enseñanza mediante la innovación e investigación de las prácticas docentes.</p>	<p>Continuación, mejoramiento y consolidación de los proyectos de innovación e investigación para el mejoramiento de la enseñanza (PIIMEG) junto con Secyt.</p>
<p>Desvinculación entre tareas de enseñanza, actividades de investigación, de transferencia y formación de postgrado.</p>		<p>Difusión y comunicación de resultados de PIIMEG en Jornadas y publicaciones especiales.</p>
<p>Diferente status y rigor en la investigación de la enseñanza y la investigación disciplinar.</p>		<p>Constitución de redes, institucionales e interinstitucionales, de PIIMEG alrededor de temáticas o problemas comunes.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Estrategias de enseñanza inadecuadas para el nuevo escenario didáctico que se presenta en los primeros años de estudio (estudiantes con menos conocimientos previos e interés por el estudio que los que traían generaciones anteriores) y sociedad de la información que demanda aprender a aprender más que transmisión de información.</p>	<p>Desarrollar estrategias de enseñanza que promueva aprendizajes significativos, comprensivos, estratégicos y críticos a través del fortalecimiento de la formación pedagógica y disciplinar de los profesores universitarios.</p>	<p>Evaluación, mejoramiento y consolidación del Trayectos Curriculares Sistemáticos de Formación Pedagógica y de Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza destinados a los docentes universitarios.</p>
		<p>Diseño e implementación del Trayecto Curricular Sistemático de Formación Pedagógica con modalidad semi-presencial a fin de ampliar y facilitar la participación de los equipos docentes.</p>
		<p>Organización de espacios y medios (difusión de cuadernillos, talleres, charlas-debate) a fin de pensar y debatir las prácticas de enseñanza y construir alternativas.</p>
		<p>Organización de proyectos de apoyo a los docentes para la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la enseñanza.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>La acreditación de formación para el ejercicio de la tarea docente no constituye un requisito para el ingreso o progreso en la carrera docente universitaria lo que supone una devaluación de la formación pedagógica con relación a la disciplinar.</p> <p>Estancamiento en la necesaria movilidad docente.</p>	<p>Diseñar un programa de evaluación integral y comprensiva de la actividad docente que perfeccione el sistema de carrera docente.</p>	<p>Revisión del régimen de carrera docente de manera que se otorgue mayor peso a actividades de docencia (formación pedagógica, participación en proyectos de innovación e investigación para el mejoramiento de la enseñanza, participación en comisiones curriculares y en proyectos institucionales vinculados a la enseñanza como tutorías, ingreso, etc.).</p>
		<p>Reconocimiento institucional de las tareas que realizan las CCP mediante su valoración especial en la carrera docente y en los concursos.</p>
		<p><b><i>Idea Proyecto:</i></b></p> <p><b><i>Construcción de indicadores de evaluación de la docencia a partir de relevamiento de dimensiones valoradas por los estudiantes y antecedentes teóricos y de otras universidades. Validación y puesta a prueba de los mismos. Esto permitiría la revisión de los criterios y procedimientos o instrumentos que se utilizan para evaluar la tarea docente.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Deficiencias en la integración de los equipos docentes de las asignaturas de algunas carreras.</p>	<p>Mejorar las condiciones de trabajo docente.</p>	<p>Programa de incremento de las dedicaciones exclusivas en áreas que lo requieran.</p>
		<p>Implementación de mecanismos necesarios para lograr la incorporación y retención de docentes jóvenes mediante cambios en la dedicación docente.</p>
		<p>Constitución de equipos docentes para áreas de conocimientos afines en aquéllas facultades cuyos departamentos se organizan en función de carreras y no de áreas disciplinares.</p>
<p>Dificultades para lograr un adecuado equilibrio entre la oferta temática y las demandas académico-científicas.</p>	<p>Optimizar la provisión y funcionamiento de la biblioteca.</p>	<p>Fortalecimiento de vínculos con otras bibliotecas y creación de una biblioteca virtual. Participación en organismos, asociaciones y proyectos cooperativos nacionales e internacionales.</p>
		<p>Formación de biblioteca recreativa en forma conjunta con área de Comunicación Institucional.</p>
		<p>Incremento, mejora y mantenimiento de infraestructura de la biblioteca.</p>
		<p>Protección de patrimonio bibliográfico y documental.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
		<p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto:</i></b></p> <p><b><i>Estudio para la detección de áreas en las que se requiere más material bibliográfico actualizado o conexión a redes de información y de áreas en las que los estudiantes realizan mayores consultas bibliográficas. Esto constituiría un insumo para orientar las decisiones en cuanto a adquisición de material bibliográfico.</i></b></p>
<p>Bajas tasas de egreso.</p> <p>Distanciamiento entre duración real y teórica de las carreras. Falta de un planteamiento acerca de los alumnos y su rendimiento académico.</p>	<p>Incrementar tasas de retención y egreso.</p> <p>Mejorar la relación entre duración real y teórica de las carreras.</p>	<p>Evaluación de los proyectos de tutorías a alumnos que se desarrollan en algunas facultades, perfeccionamiento de los mismos y extensión a todas las facultades adaptados a las características particulares en cada una de ellas.</p> <p>Diseño e implementación de un sistema de apoyo y seguimiento de los estudiantes con dificultades de aprendizaje mediante la enseñanza de estrategias de lectura y escritura académica articuladas con los contenidos disciplinares.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
		<p>Incorporación a lo largo de las carreras de contenidos procedimentales que preparen a los estudiantes para la elaboración de TFG como instancias de síntesis integradoras de la formación.</p> <p>Perfeccionamiento, coordinación/articulación y diversificación de los medios (gráficos, visuales, informáticos, presenciales) a través de los cuales se brinda información académica a los estudiantes: condiciones de ingreso, régimen de alumnos y enseñanza, servicios que brinda la Universidad, normativa vigente, planes de estudio.</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Ideas Proyectos:</i></b></p> <p><b><i>Estudio de las características que asumen las tesinas o trabajos finales de grado en las diferentes carreras de la UNRC y dificultades que se les presentan a los estudiantes en su elaboración.</i></b></p> <p><b><i>Investigación sobre los problemas y factores internos (didácticos, curriculares, organizativos) que afectan el rendimiento académico de los estudiantes por Facultades. Detección de variables predictoras de fracaso.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Elevada deserción en los dos primeros años de estudios.</p> <p>Falta de un replanteamiento integral sobre el perfil académico del ingreso.</p>	<p>Favorecer el ingreso y adaptación de los estudiantes a la vida universitaria.</p>	<p>Diseño e implementación de un proyecto de contención afectiva y social a los estudiantes, en especial a los que provienen de la zona u otras provincias del país.</p>
		<p>Análisis de los proyectos de pre-ingreso a la vida universitaria que desarrollan las Facultades de Ingeniería y Ciencias Exactas y posibilidad de extensión a otras facultades con modalidad presencial y/o a distancia.</p>
		<p>Evaluación y mejoramiento de proyectos de ingreso y seguimiento de los estudiantes.</p>
		<p style="text-align: center;"><b><i>Ideas Proyectos</i></b></p> <p><b><i>Investigación que permita construir el perfil de los ingresantes (socio-económico, procedencia, antecedentes escolares, competencias en matemática y comprensión lectora).</i></b></p> <p><b><i>Análisis de posibles cambios en la Orientación Vocacional. Generación de diferentes alternativas. Estudios comparativos con otras Universidades.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Dificultades de acceso a la universidad de personas alejadas geográficamente o por razones laborales o de salud.</p>	<p>Generar las condiciones y promover el desarrollo de proyectos académicos en la modalidad a distancia, priorizando propuestas cooperativas e innovadoras.</p>	<p>Establecimiento de pautas y criterios generales para garantizar la calidad del proceso de planificación, implementación, evaluación y acreditación de los proyectos de Educación a Distancia y su adecuación a legislaciones vigentes.</p>
		<p>Fortalecimiento del campus virtual de la UNRC (SIAT) como un contorno virtual de la comunidad de aprendizaje y como un reservorio de información y un espacio de comunicación.</p>
		<p>Diseño e implementación de proyectos de investigación sobre ED en el ámbito de la UNRC.</p>
		<p>Consolidación de relaciones interinstitucionales y de cooperación con otras universidades, organismos nacionales e internacionales para la ejecución de programas y proyectos en la modalidad a distancia.</p>
		<p>Diseño y desarrollo de proyectos de formación de docentes en educación con modalidad a distancia.</p>
		<p>Diagnóstico y relevamiento de programas y proyectos de educación a distancia que se están implementando en las diferentes unidades académicas de la UNRC y en la zona.</p>



## 3.2. ENSEÑANZA DE POSTGRADO Y RELACIONES INTERNACIONALES

### Marco Político

Las políticas de postgrado estarían direccionadas a: a) desarrollar y transversalizar las actividades de postgrado estableciendo una mayor articulación intra y extra institucional potenciando las acciones de cooperación internacional; b) formular e implementar mayor apertura y pertinencia en la oferta de las actividades presentadas con el medio; c) optimizar el funcionamiento de las carreras de postgrado.

En cuanto a la *articulación* intra institucional debería propenderse a la articulación entre facultades, a la fluida circulación para la formación local, nacional e internacional de docentes y estudiantes y a una eficiente utilización de los

recursos, logrando que las actividades que componen la oferta de postgrado, posean la necesaria coordinación institucional, la articulación de postgrado con los programas de investigación y desarrollo y el impacto deseable y necesario en la renovación de los contenidos de grado.

Con relación a la articulación con el entorno, la UNRC se deberá insertar de manera dinámica en una red de intercambios tanto de recursos humanos como de conocimientos.

También se propone formular e implementar una política de apertura hacia el exterior que conjugue el trabajo de toda la comunidad de la

UNRC, que sea promovida y apoyada desde las esferas de su gobierno, sumando la motivación y sensibilización de los docentes, la necesaria adhesión y atención de los estudiantes, el apoyo del personal administrativo y el respaldo de las instituciones públicas y privadas, así como del entorno social.

Los objetivos anteriormente planteados permitirán la integración en un contexto mundial y, sobretudo, de integración latinoamericana, comprendiendo en la región al MERCOSUR y a América Latina, con la formación de redes regionales de Universidades y la promoción de programas de intercambio sub-continenciales.

Con relación a la *pertinencia* académica la Universidad deberá afianzar el establecimiento de políticas de desarrollo en áreas de vacancia,

establecidas desde una visión integral y de su influencia regional y social. Por otro lado, los planes de estudio –de grado y postgrado- deberán orientarse cada vez más a la complejidad de las transformaciones que ocurren en la ciencia y, particularmente, a las necesidades de la sociedad y diversificarse en cuanto ofertas de postgrado entre quienes actuarán en las respectivas profesiones liberales como a quienes opten por una carrera académica.

Este proceso que lleva necesariamente implícita una articulación con la investigación básica y aplicada, como de hecho hoy ocurre en nuestra Universidad, contribuye y contribuirá en el futuro a una enseñanza de postgrado actualizada y a la transferencia de conocimientos y acciones concretas para la resolución de las necesidades en distintos ámbitos de la sociedad.

En dirección a la *gestión basada en y para el conocimiento* se deberá propender a seguir presentando carreras con alta excelencia académica, otorgando posibilidades concretas de realización para sus alumnos y en temáticas de aplicación académica y profesional renovables en el tiempo.

En concordancia a los tres objetivos estratégicos planteados la Universidad deberá generar mecanismos para garantizar la calidad de las carreras ofrecidas, la pertinencia de las mismas en el contexto de la Universidad y de la región, las posibilidades de transversalidad que pudieran establecerse entre las mismas y la optimización de recursos humanos y materiales, dando así unidad y coherencia al nivel de postgrado de la universidad.

Las especializaciones estarían dirigidas a la formación de profesionales, podrían tener un carácter multidisciplinario (condición requerida por la complejidad de los problemas del campo profesional), una estructura curricular flexible que posibilite la correspondencia entre duración real y teórica, con un plantel docente integrado por profesionales destacados en el área y podrían diseñarse e implementarse, además interinstitucionalmente, en colaboración con diferentes universidades.

Los doctorados, en cambio, estarían orientados hacia la actividad investigativa en la profesión académica y serían disciplinares (áreas disciplinares amplias con especialización disciplinar en las tesis). Las acciones institucionales estarían encaminadas hacia una meta en el mediano plazo:

que gran parte de los profesores de la UNRC alcancen el título de doctor. Para el cumplimiento de esta meta, se requiere en el corto plazo, el apoyo y estímulo a los que están actualmente realizando doctorados. Por otra parte a fin de constituir la masa

crítica necesaria para la conformación de doctorados en las áreas disciplinares que se considere pertinente y posible debería trabajarse en articulación con otras universidades nacionales y extranjeras para ofrecer dichas carreras en forma cooperativa

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DIRECCIONALES

### **Objetivo estratégico 1: Articulación intra e interinstitucional**

- Posibilitar un real intercambio, una fluida circulación de docentes y estudiantes y una adecuada utilización de recursos.
- Articular los programas de postgrado con las líneas de investigación en la UNRC.
- Lograr mayor continuidad curricular entre el grado y el postgrado.
- Transferir los conocimientos de postgrado en las carreras de grado.
- Lograr acciones de cooperación entre universidades a los fines de movilidad de docentes y alumnos.
- Acceder a una población de académicos con capacitación de alta calidad.
- Lograr una amplia y efectiva comunicación con la comunidad interna y externa.
- Integrarse activamente en un contexto mundial estableciendo contactos, intercambios y participando en acuerdos de integración regional.

**Objetivo estratégico 2:**

**Pertinencia**

- Tender a que la mayoría de la planta docente de la UNRC alcance el título de doctor.
- Lograr una mayor articulación con instituciones del medio a los fines de realización de tesis con temáticas vinculadas a necesidades locales.
- Revisar y flexibilizar el currículo de las carreras en función de los cambios o requerimientos del campo profesional y disciplinar.

**Objetivo estratégico 3:**

**Gestión basada en el conocimiento**

- Lograr que los alumnos terminen sus carreras y las realicen en el tiempo pautado académicamente.
- Hacer conocer en la Universidad y al exterior de ella el trabajo realizado por los alumnos en las carreras de postgrado.

**ENSEÑANZA DE POSTGRADO**  
**MATRIZ PROBLEMAS – PROYECTOS**

**Objetivos estratégico 1: Articulación intrainstitucional e interinstitucional**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p>Escasa articulación entre las diferentes carreras que ofrecen las facultades y que poseen contenidos equivalentes.</p> <p>Falta de coordinación institucional de las actividades de postgrado.</p>	<p>Posibilitar un real intercambio entre carreras, una fluida circulación de docentes y estudiantes y una adecuada utilización de recursos.</p>	<p>Diseño de espacios curriculares comunes en los planes de estudio de las carreras de postgrado.</p>
		<p>Implementación de espacios extracurriculares (inglés, metodología de la investigación, estadística, taller o seminarios de tesis, etc.) que puedan ser incluidas en las carreras de postgrado.</p>
<p>Escasa articulación del postgrado con los programas de investigación.</p>	<p>Articular los programas de postgrado con las líneas de investigación en la UNRC.</p>	<p>Difusión entre los coordinadores de carreras y estudiantes de los proyectos de investigación con espacios vacantes para tesistas.</p>
		<p>Organización de Jornadas Académicas de Ciencia y Técnica y Postgrado donde se genere interacción entre ambas áreas y sus involucrados.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Escasa interrelación de las actividades de postgrado y grado.</p>	<p>Lograr mayor continuidad curricular entre el grado y el postgrado.</p>	<p>Incorporación de alumnos avanzados de grado en cursos de postgrado sin otorgar créditos a los efectos de que puedan ir desarrollando su interés por las áreas donde van a especializarse y realizar sus acciones de postgrado.</p>
	<p>Transferir los conocimientos de postgrado las carreras de grado.</p>	<p>Fortalecimiento de becas a estudiantes en carreras de postgrado, para poder diseñar a futuro su carrera.</p>
		<p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b></p> <p><b><i>Estudio acerca de las modificaciones en enfoques disciplinares, contenidos y bibliografía de los programas de enseñanza de grado de los profesores que han cursado carreras de postgrado así como de su participación en la formación de recursos humanos.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Baja proporción de postgrados cooperativos con otras universidades nacionales.</p>	<p>Lograr acciones de cooperación entre universidades a los fines de movilidad de docentes y alumnos. Acceder a una población de académicos con capacitación y alta calidad.</p>	<p>Ampliación de convenios específicos, contactos bilaterales, redes y becas.</p> <p>Creación de carreras cooperativas, aunando fortalezas con otras universidades.</p>
<p>Poca inserción de la UNRC en acciones de Cooperación Internacional.</p> <p>Formación de docentes en contextos internos con poca presencia de profesionales externos.</p>	<p>Integrarse activamente en un contexto mundial estableciendo contactos, intercambios y participando de acuerdos de integración regional.</p>	<p>Organización de programas de movilidad de docentes y estudiantes para la realización de doctorados y postdoctorados y el desarrollo de programas conjuntos de investigación.</p> <p>Organización de programas de postgrado conjuntos con universidades extranjeras en áreas de vacancia.</p> <p>Participación en redes regionales de Universidades y en la promoción de programas de intercambio subcontinentales.</p>

**Objetivo estratégico 2: Pertinencia.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
Poca adecuación de la oferta de carreras de postgrado a los cambios económicos sociales, científicos y profesionales.	Ampliar progresivamente la cantidad de carreras existentes, con temáticas modernas, prioritarias y de interés, con líneas de trabajo de vigencia en el ámbito nacional e internacional.	Establecimiento de mecanismos para adecuar las ofertas curriculares: a) por medio de encuestas a los graduados posibles demandantes de postgrado. b) por medio de detección a través de las Secretarías de Postgrado de las Facultades, de ámbitos de ejercicio laboral en los que se observen áreas de vacancia o necesidades o el surgimiento de condiciones que justifiquen la nueva oferta.
Excesiva orientación de la oferta de postgrado hacia el interior de la universidad.		Fortalecimiento y extensión de Especializaciones y Trayectos Curriculares Sistemáticos dirigidos a la formación profesional.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p>Relativamente baja graduación de doctores especialmente en ciertas áreas con dificultades para conformar carreras de doctorado en la universidad o en otras universidades del país.</p> <p>Elevadas exigencias de Maestrías cuyos destinatarios son tanto profesionales como académicos.</p>	<p>Tender a que la mayoría de la planta docente de la UNRC alcance el título de doctor.</p> <p>Diversificar la oferta académica de posgrado.</p>	<p>Organización de doctorados en facultades o disciplinas que aún no han desarrollado.</p>
<p>Escasa relación con instituciones con las cuales generar acuerdos para posibles colaboraciones mutuas.</p>	<p>Lograr una mayor articulación con instituciones del medio a los fines de realización de tesis con temáticas vinculadas a necesidades locales.</p>	<p>Establecimiento de convenios con empresas, ONGs, organismos gubernamentales, etc. para pasantías de los alumnos y prácticas de postgrado.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Poca articulación entre la oferta de postgrado y el mundo del trabajo.</p>	<p>Revisar y flexibilizar el currículo de las carreras en función de los cambios o requerimientos del campo profesional y disciplinar.</p>	<p>Incremento de cursos opcionales en las carreras de postgrado actualizándolos periódicamente según las necesidades, espacios curriculares comunes y espacios de libre elección que puedan cursarse en otros centros.</p>
		<p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b>  <b><i>Identificación de competencias académicas y/o profesionales en algunos campos e incorporación de las mismas a los currículos.</i></b></p>

### Objetivo estratégico 3: Gestión basada en y para el conocimiento

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Baja tasa de graduación en carreras de postgrado.</p> <p>Alargamiento de la duración real de las carreras con dificultades, esencialmente, en la formulación de proyectos de tesis.</p>	<p>Lograr que los alumnos terminen sus carreras y las realicen en el tiempo pautado académicamente.</p>	<p>Organización de seminarios de tesis, talleres de escritura, seminarios de investigación para la exposición y discusión de avances de investigación, comités de lectura, insertos en los currículos de las carreras.</p>
		<p>Organización de sistemas de apoyo a tesis: tutorías para ayudar al alumno en la realización de la tesis o trabajo final, consejeros, comités de lectura, subsidio (por medio de un concurso de aspirantes).</p>
		<p>Inclusión de docentes locales en el cuerpo académico de las Carreras.</p>
<p>Falta de comunicación del producto de las carreras (tesis).</p>	<p>Hacer conocer en la Universidad y fuera de ella el trabajo realizado por los alumnos en las carreras de postgrado.</p>	<p>Edición de una publicación anual en formato digital con las tesis seleccionadas por el jurado de las carreras.</p>
		<p>Establecimiento de una biblioteca virtual a través de Internet donde se den a conocer las tesis autorizadas por sus autores.</p>



### 3.3.FUNCIÓN INVESTIGACIÓN

#### Marco político

Las políticas científicas y tecnológicas de la UNRC también se orientarán hacia la articulación, la gestión basada en y para el conocimiento y la pertinencia.

En cuanto a la *articulación*, se sugiere fundar las políticas científicas en una organización académico-científica por asociaciones o redes. Esto podría concretarse a través de la creación de centros interdisciplinarios de investigación o programas conjuntos con fuerte impronta tecnológica y/o social, es decir, introducir la idea de una organización de carácter intermedia y sectorial (o de conjuntos), que articule diferentes disciplinas donde el cambio se inicia con el «conjunto articulado»; se proponen

también centros y programas que integren el trabajo de la comunidad académica y de estudiantes de la universidad, así como la enseñanza y la investigación a través de la elaboración de trabajos finales de grado o tesinas. De este modo, la investigación permitiría optimizar el aprovechamiento de las capacidades institucionales y posibilitaría que los grupos más nuevos mejoren a través de la interacción con los grupos más experimentados.

Por otra parte, se propone una mayor articulación entre empresas nacionales, organizaciones no gubernamentales, organismos del estado, sistema científico y educación superior a fin de lograr, además de los objetivos tradicionales de aumento de la producción científica, mejoras en

procesos y productos y contribución al logro de objetivos sociales como protección del ambiente, mejora en los sistemas de salud, de alimentación, etc. Es decir, trabajar en el sentido de aumentar la interacción entre instituciones y entre proyectos y equipos de investigación y desarrollo generando redes de investigaciones y vinculaciones tecnológicas de carácter interdisciplinario para lograr mayor inserción en la sociedad y el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

En cuanto a la *gestión del conocimiento*, sería relevante promover cambios en los sistemas de evaluación de los proyectos de investigación donde no sólo la calidad académica sea el eje central, sino que la pertinencia de las investigaciones, la delimitación precisa de los problemas a resolver, su

contribución a la comprensión crítica de dichas problemáticas relevantes y el impacto, correspondiente uso y transferencia de resultados sean debidamente ponderados.

Con relación a la *pertinencia*, se propone un tipo de investigación relevante para la sociedad y la economía, en tanto se concibe el conocimiento como un bien público y un compromiso social. En este sentido, la investigación que se propone es de corto, mediano y largo plazo, académica y de innovación tecnológica, básica y aplicada, llevada a cabo desde el plano de prioridades sociales y económicas específicas y con solución tecnológica. Esto es, la pertinencia no se restringe a la aplicabilidad inmediata ni desconoce el valor de la investigación para la generación de teoría básica y la comprensión crítica de temas socialmente relevantes.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DIRECCIONALES

### Objetivo estratégico 1: Articulación

- Aumentar la interacción entre instituciones y entre proyectos y equipos de investigación y desarrollo generando redes o asociaciones de investigaciones de carácter interdisciplinario y multidisciplinario.
- Fomentar la difusión y divulgación de los resultados de la investigación en la Universidad.
- Articular la investigación con la enseñanza de grado.
- Articular la investigación con la enseñanza de postgrado.
- Usar el potencial existente para generar los recursos humanos necesarios para introducir la investigación en otras instituciones del sistema educativo.

### Objetivo estratégico 2: Pertinencia

- Otorgar pertinencia social a la investigación incrementando la participación de la investigación en la resolución de los problemas nacionales.
- Estimular la transferencia de resultados de las investigaciones.
- Desarrollar una política integral de Investigación+Desarrollo+Innovación tecnológica.

**Objetivo estratégico 3: Gestión basada en y para el conocimiento**

- Promover estudios sobre los sistemas de evaluación de los proyectos de investigación.
- Mejorar las características y tipos de convocatorias a proyectos de investigación en la UNRC.
- Analizar la distribución del presupuesto dedicado a Ciencia y Técnica según características de la investigación a realizar y temas relevantes.
- Adecuar la infraestructura a las necesidades de la investigación y desarrollo de la UNRC asegurando condiciones de seguridad en los laboratorios.

**AREA INVESTIGACIÓN**  
**MATRIZ PROBLEMAS-PROYECTOS**

**Objetivo estratégico 1: Articulación intrainstitucional e interinstitucional**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p>Dificultad para la generación de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales.</p>	<p>Aumentar la interacción entre instituciones y entre proyectos y equipos de investigación y desarrollo generando redes o asociaciones de investigaciones de carácter interdisciplinario y multidisciplinario.</p>	<p>Desarrollo de programas propios de apoyo a grupos o líneas emergentes, consideradas estratégicas.</p>
		<p>Organización de un centro permanente de apoyo estadístico, de traducción a lenguas extranjeras y escritura de publicaciones académico-científicas.</p>
		<p>Diseño y desarrollo de programas de investigación en forma conjunta con institutos superiores no universitarios y con escuelas de nivel medio.</p>
	<p>Usar el potencial existente para introducir la investigación en otras instituciones del sistema educativo.</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Ideas Proyecto</i></b> <b><i>Convocatoria a un conjunto de docentes-investigadores de diferentes disciplinas para conformar Centros Asociados o Institutos alrededor de redes temáticas que compartan ideas, seminarios, información etc. como paso previo a la formulación de Programas asociados. Se pretende que favorezcan la interacción de grupos, la formulación de Programas conjuntos con carácter interdisciplinario, el uso de equipamiento compartido, la discusión de resultados y generación de informes anuales con resultados compartidos.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
	<p>Fomentar la difusión y divulgación de los resultados de la investigación en la Universidad.</p>	<p>Formulación de un Programa de Comunicación Social de la Ciencia (de Cultura Científica o Alfabetización Científica).</p> <p>Generación de acciones de divulgación científica en los medios de comunicación de la UNRC, ciudad y región.</p> <p>Generación de seminarios para estudiantes de la UNRC y Escuela Media para debatir sobre temas científicos actuales.</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b></p> <p><b><i>Convocar a estudiantes y docentes a fin de que formulen programas de comunicación social de la ciencia y divulgación científica conformando un típico «estudio de caso» sobre una situación particular definida.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Poca articulación de la investigación con la enseñanza de grado y postgrado.</p>	<p>Articular la investigación con la enseñanza de grado.</p>	<p>Organización de un ciclo de formación para alumnos centrado en la problemática del conocimiento y su impacto en los procesos de cambio culturales, científico - tecnológicos y socio -económicos en los que se deberán insertar como futuros profesionales.</p>
	<p>Articular la investigación con la enseñanza de postgrado.</p>	<p>Vinculación de los trabajos finales de grado con los trabajos de tesis de postgrado, trabajos de extensión y trabajos de investigación de la Universidad. Incorporación en la investigación de estudiantes especialmente de los últimos cursos de las carreras.</p>
	<p>Profundizar la vinculación de las tesis de postgrado con los proyectos de investigación de tal forma que permita promover el desarrollo de tesis y carreras de postgrado que se vinculen a problemáticas del medio social y productivo, favoreciendo el intercambio e interacción con empresas públicas y privadas y la posible inserción del graduado de postgrado saliendo del medio exclusivo de la Universidad, corriendo el eje de atención hacia el exterior de la institución de manera de canalizar los recursos humanos que se están formando y lograr un mayor impacto de las investigaciones.</p>	

**Objetivo estratégico 2: Pertinencia**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
Insuficiente vinculación de los proyectos de investigación con necesidades sociales.	Otorgar pertinencia social a la investigación.	Diseño de programas de investigación articulados con empresas nacionales, organismos gubernamentales y no gubernamentales, sistema científico y educativo.
		Programa de fomento de programas de investigación que contribuyan a la resolución de los problemas nacionales, regionales y locales.
		Constitución de una sub-red temática de impacto social de la ciencia.
	Estimular la transferencia de resultados de las investigaciones.	Generación de una base de datos con proyectos de investigación en desarrollo destacando resultados y transferencias.
		Generación de un portal de difusión bibliográfica y de provisión de tesis, tesinas, actas de congresos, documentos de investigación.
		Generación de una interfaz entre sociedad y universidad para detectar demandas y divulgar actividades, proyectos, resultados.
		Conformación de una unidad de gestión que estimule la protección de los resultados de la investigación mediante instrumentos existentes (patentes, modelos de utilidad, etc.), en articulación con el área de extensión

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
		<p>Establecimiento de mecanismos de interacción con el medio productivo (empresas públicas y privadas) como seminarios, visitas sistemáticas a empresas, en articulación con el área de extensión.</p> <p>Establecimiento de mecanismos sistemáticos de interacción con el espectro social, ONGs, municipios, entidades barriales, etc. en articulación con el área de extensión.</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b>  <b><i>Generar un Observatorio de oferta y demanda de conocimientos desde la Universidad en articulación con el área de extensión.</i></b></p>
	<p>Desarrollar una política integral de Investigación + Desarrollo + Innovación tecnológica.</p>	<p>Articulación de líneas de investigación en el ámbito de la Región en asociación con otras instituciones y en articulación con el área de extensión.</p> <p>Creación de la Dirección de Vinculación Tecnológica (DVT-UNRC) en el ámbito de la Secretaria de Extensión y Ciencia y Técnica. La misión de la DVT-UNRC sería la de gestionar proyectos de innovación y transferencia tecnológica que se traduzcan en nuevos productos, procesos y/o servicios, así como capacitación y perfeccionamiento que puedan tener un alto impacto tecnológico y económico, garantizando las competencias tecnológicas adecuadas que contribuyan eficazmente al desarrollo económico local, regional y nacional, a través de una articulación efectiva con el área de Extensión.</p>

**Objetivo estratégico 3: Gestión basada en y para el conocimiento**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<p>Inexistencia de bases de datos en las que se concentre y organice la información relativa a la producción de los investigadores. Asimismo se visualiza la falta de indicadores claros en lo producido en las diferentes áreas.</p>	<p>Promover estudios sobre los sistemas de evaluación de los proyectos de investigación.</p>	<p>Desarrollar indicadores de evaluación de las investigaciones que valoren calidad, pertinencia, contribución a la comprensión crítica de problemas socialmente relevantes, articulación en redes, impacto y transferencia.</p>
	<p>Mejorar características y tipos de convocatorias a proyectos de investigación.</p>	<p>Organizar bases de datos en las que se concentre y organice la información relativa a la producción de los investigadores.</p> <p>Analizar y contribuir al desarrollo de indicadores de innovación, incorporándose a la subred de Innovación del RICYT, en articulación con el área de extensión. Analizar y evaluar el desarrollo y resultados de las convocatorias a proyectos de investigación de la UNRC. Extender el análisis y articularlo con las convocatorias externas.</p>
	<p>Analizar la distribución del presupuesto dedicado a Ciencia y Técnica según características de la investigación a realizar y temas relevantes.</p>	<p>Desarrollo de una propuesta de inversión en esta área con una planificación basada en criterios y pautas para la afectación presupuestaria según tipo y característica de la investigación a realizar: investigación-investigación orientada a temas relevantes.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
	<p>Adecuar la infraestructura a las necesidades de la investigación y desarrollo de la UNRC asegurando condiciones de seguridad en los laboratorios.</p>	<p>Elaboración de un catálogo de necesidades de infraestructura edilicia para centros o grupos asociados de investigación, con prioridades de corto y mediano plazo.</p> <p>Formular un plan de mejoras, ampliación o construcción de infraestructura adecuada para investigación y desarrollo en la Universidad.</p> <p>Relevamiento de laboratorios y equipamiento existente en la Universidad vinculado a la investigación.</p> <p>Mantenimiento de equipamiento e instrumental complejo, en uso.</p> <p>Relevamiento del estado de funcionamiento y necesidad de arreglo de equipamiento e instrumental relacionado a la investigación en la Universidad.</p> <p>Establecimiento de mecanismos o áreas que deban hacerse cargo permanente del mantenimiento, arreglo de equipos y condiciones de seguridad de los laboratorios.</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
		<p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b></p> <p><b><i>Formalización de un Taller o Laboratorio Central para los arreglos y mantenimiento de equipos e instrumentales. Conformación de un grupo de trabajo convocando a alumnos, docentes y no docentes.</i></b></p> <hr/> <p>Generación de criterios para determinar la mejor manera de estructurar la infraestructura edilicia de centros de investigación con énfasis en la construcción de laboratorios compartidos.</p>

### **3.4.FUNCIÓN EXTENSIÓN**

#### **Marco político**

La Extensión Universitaria se define como un proceso de intervención social de carácter transformador, asentado sobre políticas, estrategias y acciones diferenciadas que permitan el desarrollo de una práctica social mediante la cual los sujetos del proceso buscan la construcción y sistematización de conocimientos que los lleve a incidir conscientemente sobre la realidad.

Es una función sustantiva de la universidad que tiene como finalidad establecer procesos permanentes de interacción e integración con las comunidades regionales, nacionales e internacionales en orden a asegurar su proyección social y su contribución a la comprensión y solución de los problemas sociales más relevantes. Es decir, actuar

de nexo entre universidad y sociedad integrando la cultura, la ciencia, la tecnología y la educación formal e informal al mundo social y, a su vez, recuperando los problemas de la sociedad como insumos que ayuden a orientar la investigación y la docencia en la universidad.

La Extensión no significa un simple proceso de transferencia de conocimientos como si hubiese alguien que sabe frente a alguien que no sabe, sino que es un proceso de enseñanza y aprendizaje donde, tanto el/los extensionista/s como la población beneficiaria son sujetos activos del proceso. No es una práctica unilateral de servicio, sino que supone prácticas o procesos interactivos o de mutua vinculación desde dentro de la universidad hacia

fuera y desde afuera de la universidad hacia adentro, prácticas, en definitiva, de integración y enriquecimiento mutuo de orden social, cultural y científico. Es decir se trata de un proceso de intercambio de saberes, tecnologías y culturas diversas donde la universidad es un actor más en el juego de intercambios.

Pensamos una gestión de la extensión articulada con las otras dos funciones: enseñanza e investigación. La extensión brinda a la docencia y a la investigación insumos, información, medios y gestión de las acciones para el cumplimiento de sus funciones sociales. En este sentido el objetivo es contribuir, conjuntamente con la investigación y docencia, a recoger y sistematizar demandas de la sociedad que se constituyan en insumos que doten de pertinencia social a las funciones sustantivas de la Universidad.

También proponemos concebir a la extensión como otra forma de producción de conocimiento: conocimiento práctico, experiencial, profesional, que se genera de manera local, transdisciplinariamente, inductivamente y con finalidades prácticas. La función de la extensión sería también la de promover la articulación y mutuo enriquecimiento entre ese tipo de conocimiento con el saber científico producto de la investigación académica. La modalidad metodológica para la construcción de este tipo de conocimiento proponemos que sea la investigación acción como forma de producción de conocimiento ligada la satisfacción de necesidades de determinados grupos sociales.

Desde este marco, identificamos al menos cuatro dimensiones o ejes de la extensión: cultural, educativo, científico y curricular.

En el primero, incluimos la articulación con otras instituciones para el desarrollo de actividades culturales o artísticas relevantes. En este sentido la UNRC participa en eventos, genera acciones culturales para toda la comunidad y fomenta e integra redes de vinculación regional.

En el segundo, consideramos las actividades de capacitación o formación dirigidas a profesionales o sectores específicos (agricultores, técnicos, etc.) y prácticas de educación formal para la infancia y no formal para adultos. Educación para todos y a lo largo de toda la vida es también un desafío del área de extensión. En este eje educativo daríamos prioridad a dos lineamientos fundamentales. Por un lado, a la articulación entre educación formal y no formal, lo que posibilitaría la interacción y enriquecimiento mutuo entre saber académico y saber intuitivo, práctico o artesanal. Por otro lado, la atención por parte de la UNRC del proceso

educativo a lo largo de toda la vida del sujeto haciendo realidad la preocupación por la educación permanente y por una «sociedad para todas las edades»: desde el nacimiento con el jardín maternal, nivel inicial, formación de docentes para los niveles inicial y medio, formación de grado y postgrado y programas educativos para adultos mayores.

El tercer eje refiere a la innovación tecnológica y la vinculación, donde cobra relevancia la relación con las empresas de producción y/o servicios, tanto públicas como privadas, así como con organismos del Estado en los planos local, regional y nacional y los servicios de asesoría o consultoría. Se trata de recrear el conocimiento científico y tecnológico producido en la innovación y creación de soluciones a los complejos problemas que plantea el desarrollo económico y social, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

El último eje podría concretarse en la idea de talleres como unidades de extensión. Los talleres de extensión constituyen unidades que responden a solicitudes de ciudadanos, grupos, asociaciones, consejos profesionales, movimientos cívicos, organizaciones sociales o empresas para el desarrollo de proyectos de interés social (identificación y contribución a las soluciones de problemas sociales, de salud, empleo, energía, ambientales, educativas, etc.). Las propuestas se deciden, diseñan e implementan de manera participativa entre universidades y grupos beneficiarios. Integran actividades de enseñanza, investigación, postgrado y extensión. Allí podrían encontrarse temas para el desarrollo de tesis de grado y/o postgrado. Sería una propuesta que contribuiría, en alguna medida, a favorecer una mayor democratización de la ciencia y a dar una orientación solidaria y ciudadana a la formación de los estudiantes y docentes

universitarios. La incorporación de las actividades de extensión al currículo universitario permitiría, por otra parte, la inclusión de las dimensiones socio-críticas y prácticas a la formación de los futuros egresados.

Estos cuatro ejes, que en la práctica social interactúan en un mismo momento histórico, constituyen parte del capital social de la sociedad y permiten responder con propiedad y coherencia a las necesidades y demandas que van surgiendo con su dinámica de expansión, cooperación y conflicto.

La naturaleza del enfoque planteado, su magnitud y sensibilidad política, requieren, para su operatividad, su sistematización en torno a los tres grandes objetivos estratégicos definidos: articulación, pertinencia y gestión basado en y para el conocimiento.

## Objetivos estratégicos y direccionales

### Objetivo estratégico 1: Articulación

- Incorporar las prácticas de extensión a los currículos de grado.
- Vincular las iniciativas de las diferentes áreas académicas de la UNRC.

### Objetivo estratégico 2: Pertinencia

- Fomentar la difusión y transferencia del conocimiento al entorno social y económico.
- Sistematizar la vinculación con graduados.
- Contar con bases de datos del ámbito regional.

### Objetivo estratégico 3: Gestión basada en y para el conocimiento

- Promover una producción artística cultural propia.
- Difundir la creación artística de la UNRC.
- Difundir los resultados de las investigaciones a los actores involucrados en las problemáticas abordadas.
- Ampliar la participación de la comunidad universitaria en la extensión universitaria.
- Dotar de mayor eficiencia y agilidad a los mecanismos administrativos de vinculación con el medio.



**FUNCIÓN EXTENSIÓN**  
**MATRIZ PROBLEMAS-PROYECTOS**  
**Objetivo estratégico 1: Articulación**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
Desarticulación entre las funciones de extensión y enseñanza de grado.	Incorporar las prácticas de extensión a los currículos de grado.	Incorporación de prácticas de voluntariado, proyectos de aprendizaje-servicio, pasantías profesionales y actividades culturales a los planes de estudio como espacios electivos u optativos en los núcleos de formación socio-político-cultural.
	Recoger información de la sociedad (graduados, empresas y organismos públicos y privados) sobre necesidades de formación.	<p>Revisión por parte de las Comisiones Curriculares Permanentes de los contenidos curriculares de planes de estudio en función de necesidades sociales detectadas considerando el contexto socio-histórico y las prácticas profesionales emergentes.</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b></p> <p><b><i>Diseño, organización y evaluación de talleres de extensión en algunas carreras como experiencias piloto.</i></b></p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Desarticulación entre educación formal y no formal.</p>	<p>Fortalecer la educación no formal y a lo largo de toda la vida.</p>	<p>Fortalecimiento y extensión a la región del Programa de Educación para Adultos Mayores.</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b><i>Idea Proyecto</i></b></p> <p><b><i>Estudios de casos sobre competencias que desarrollan los profesionales en el campo laboral y trabajadores en ciertos oficios vinculados con carreras que ofrece nuestra universidad con vistas a su articulación con la educación formal.</i></b></p>
<p>Dificultades para la organización, concreción y coordinación de un programa unificado de acciones institucionales.</p>	<p>Vincular los proyectos de extensión de las diferentes áreas académicas de la UNRC.</p>	<p>Convocatorias de proyectos de extensión con la exigencia de participación de diferentes Facultades.</p>

### Objetivo estratégico 2: Pertinencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS
<p>Escasos procesos de transferencia tecnológica.</p> <p>Escasa respuesta a problemas del entorno social.</p>	<p>Fomentar la difusión y transferencia del conocimiento al entorno social y económico.</p>	<p>Creación de vínculos con instituciones que operen como interfaz entre la UNRC y empresas, ONGs, organismos gubernamentales, etc. que puedan ser beneficiarias de los resultados de investigación, en articulación con la Secretaría de Ciencia y Técnica.</p> <p>Creación de un foro permanente de reflexión estratégica sobre las relaciones entre empresa y universidad.</p> <p>Programas de capacitación en oficios a sectores en riesgo.</p> <p>Programas de capacitación para organizaciones sociales y de gobierno.</p>
<p>Poca relación entre los egresados y la UNRC.</p>	<p>Sistematizar la vinculación con graduados.</p>	<p>Desarrollar una base de datos para evaluar desempeños laborales y problemáticas que enfrentan, recoger demandas y brindar actualización.</p>

**Objetivo estratégico 3: Gestión basada en y para el conocimiento**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
Bajo desarrollo y difusión de los aspectos culturales y artísticos generados por la universidad.	Promover una producción artística cultural propia.	Organización de talleres culturales en las que participen docentes, no docentes, estudiantes y graduados.
	Difundir la creación artística de la UNRC.	Organización de exposiciones y eventos culturales en colaboración con otras instituciones de la cultura.
Escasa difusión de conocimientos generados en la Universidad.	Difundir los conocimientos generados en la Institución.	Organización de foros, exposiciones, eventos científicos con la región, en forma articulada con el área académica y de ciencia y técnica.
Escasa participación de la comunidad universitaria en la problemática de la extensión.	Ampliar la participación de la comunidad universitaria en tareas de extensión.	Jerarquización de las actividades de extensión en los concursos docentes, no docentes. Ampliación de sistema de becas de extensión para alumnos.
Incompatibilidad de los tiempos administrativos de la universidad con los requerimientos externos.	Dotar de mayor eficiencia y agilidad a los mecanismos administrativos de vinculación con el medio.	Regulación de los procesos administrativos y de contratación de servicios de terceros.

#### 4. PROYECTOS DE BIENESTAR Y GESTIÓN

El óptimo desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad requiere su acompañamiento mediante proyectos que:

- a) Aseguren el bienestar físico y psíquico de la comunidad universitaria,
- b) Faciliten las posibilidades de estudio y trabajo para todos,
- c) Generen las condiciones necesarias en cuanto a infraestructura, recursos materiales, procesos administrativos y gestión de la información.

##### **Objetivos generales**

- Contribuir al bienestar de quienes conforman la comunidad universitaria, propiciando su desarrollo personal y de conjunto, apoyando el proceso académico a través de servicios y programas propiciados por la institución.
- Favorecer el cumplimiento de las funciones de la UNRC mediante una adecuada gestión de los espacios, la infraestructura, los recursos materiales y la información.

### **Objetivo direccional. Servicio Salud**

1. Continuar desarrollando un servicio de atención y promoción de **salud** integral, orientado hacia la población estudiantil y en especial hacia el sector de estudiantes más vulnerable desde el punto de vista socio económico.

#### **Acciones**

1.1. Realizar en el ámbito de la universidad los exámenes obligatorios preventivos a aquellos estudiantes que no cuentan con cobertura de obra social y establecer convenios con otras instituciones de salud para la realización ágil de estos exámenes por parte de la población estudiantil con cobertura social.

1.2. Adquisición de instrumental, drogas y medicamentos que permita ofrecer un servicio de salud integral destinado hacia la población estudiantil más vulnerable, de modo de contribuir al mantenimiento de un excelente estado de salud que contribuya a la realización eficiente de sus estudios universitarios.

1.3. Generar un área de vinculación e integración con unidades académicas vinculadas a la salud, de modo que estudiantes contribuyan al desarrollo del programa de salud institucional a la vez que reciben capacitación inherente a su formación profesional.

## **Objetivo direccional. Servicio Becas**

2. Propender a cubrir la demanda de **becas** solicitadas por jóvenes de escasos recursos económicos posibilitando su acceso, permanencia y conclusión de sus estudios universitarios. Continuar perfeccionando estrategias de otorgamiento del beneficio de becas en un marco de justicia y equidad.

## **Acciones**

2.1. Propiciar análisis de partida presupuestaria para becas del presupuesto total anual de la universidad, asegurando la continuación del proceso de auditorías en los domicilios de estudiantes beneficiarios.

2.2. Estimular y propiciar la confianza en la universidad por parte de diferentes instituciones otorgantes de recursos económicos, a ser administrados por el Sistema de Becas interno, así como para continuar desarrollando el complejo de residencias universitarias dentro del campus.

**Objetivo direccional. Servicio Alimentación**

3. Continuar ofreciendo un servicio de **alimentación** que contemple variedad y calidad de alimentos, costos accesibles, que demuestre agilidad confortando a la comunidad universitaria y en especial a la estudiantil y que resguarde los aspectos de seguridad e higiene tanto del personal que elabora los alimentos así como del producto ofrecido.

**Acciones**

- 3.1. Ampliar las instalaciones del servicio en función de las necesidades funcionales del mismo, distribuyéndolas en al menos dos sectores dentro del campus en los que se elabore y expendan alimentos.
- 3.2. Solicitar al Consejo Superior que destine un presupuesto específico para el mantenimiento y/o reequipamiento sostenido según necesidades de las instalaciones, de modo que se mantengan las condiciones de accesibilidad en el costo del alimento para estudiantes así como las relacionadas a la seguridad de las mismas.

### **Objetivo direccional. Servicio Deportes**

4. Desarrollar estrategias tendientes a promocionar entre los miembros de la comunidad universitaria la práctica del **deporte** como herramienta para el mejoramiento de su calidad de vida individual como de conjunto, de modo que se traduzca en una participación sistemática de todos sus miembros en actividades deportivas, recreativas, de esparcimiento y de capacitación enmarcadas en subprogramas de articulación entre las áreas que intervienen en salud y deporte del rectorado y las unidades académicas de la institución.

### **Acciones**

4.1. Desarrollar un subprograma tendiente a la formación de un Club Universitario que permita autofinanciar el deporte competitivo y de representación.

4.2. Formalizar proyectos de articulación con diferentes áreas de la institución para la promoción del deporte como aspecto de formación, de calidad de vida e integración entre los miembros de la comunidad, tanto en instancias deportivas como recreativas y de esparcimiento.

### **Objetivo direccional. Servicio educativo**

5. Continuar ofreciendo a la comunidad de la ciudad y particularmente a los miembros de la comunidad universitaria un proyecto educativo correspondiente al nivel de **educación inicial**, accesible, llevado adelante por personal especializado, y que contribuya fundamentalmente al desarrollo armónico de las actividades que realizan los padres trabajadores y estudiantes de la institución.

#### **Acciones**

5.1. Análisis edilicio del jardín maternal.

5.2. Propiciar actividades de integración entre ambos jardines y las distintas áreas dependientes de la secretaría (salud, deporte y recreación).

### **Objetivo direccional. Atención a personas con discapacidades**

6. Aceptar y reconocer la diversidad como parte de la vida institucional y promover la integración de personas con **discapacidad** al espacio académico y laboral subsanando barreras culturales, comunicacionales, arquitectónicas y culturales.

#### **Acciones**

6.1. Consolidar el funcionamiento de la Comisión de atención a las personas con discapacidad dentro del ámbito de la universidad y como nexo entre ésta y otras instituciones.

6.2. Concretar mediante la aprobación del Consejo Superior de la Universidad un mecanismo de ingreso

de personas con discapacidad a puestos de trabajo en la institución.

6.3. Propiciar la articulación de acciones entre distintas áreas de la institución que tengan como objetivo incluir e integrar a personas con discapacidad en los distintos espacios de la vida universitaria.

6.4. Promover y organizar campañas de concientización tendientes a contribuir a la formación de una conciencia inclusiva e integradora entre los miembros de la comunidad universitaria y la comunidad en general.

6.5. Consolidar la participación de la universidad en el ámbito de la Comisión Interuniversitaria Nacional de Discapacidad y Derechos Humanos así como en las políticas relacionadas a la discapacidad impulsadas por la Secretaría de Políticas Universitarias dependiente del Ministerio de Educación de la Nación.

6.6. Implementar un relevamiento de la accesibilidad física, comunicacional y de equipamiento educativo en el ámbito universitario para las personas con discapacidad.

**Objetivo direccional. Gestión de infraestructura y recursos materiales**

7. Lograr una mayor articulación entre el **espacio físico, los recursos materiales y las funciones** de la UNRC de manera que responda a las necesidades que se planteen en el ámbito académico de grado, postgrado, investigación, bienestar y laboral, que acompañe su crecimiento y que tienda a una mejor calidad de vida y ambiente de trabajo para los que componen la comunidad universitaria.

**Acciones**

7.1. Desarrollo de un plan (master plan) que incluye:

- Construcción de áreas de funcionalización general para toda la comunidad universitaria con diversidad de usuarios.
- Construcción de ámbitos, sin barreras para las personas con discapacidad.

- Edificación de espacios aptos para el esparcimiento, la cultura y la práctica del deporte.
- Instalación de red de circuito cerrado de TV.
- Tratamiento de efluentes cloacales en las residencias estudiantiles universitarias.
- Señalización interna, vial y peatonal Campus.
- Distribución de energía eléctrica en el campus.
- Plan de seguridad e higiene en el campus: seguridad en laboratorios, prevención de incendios, salidas adecuadas de los edificios.
- Plan de mantenimiento preventivo y correctivo: criterios para lograr buena circulación entre los diferentes espacios y evitar aglomeraciones.
- Expansión del parque autóctono y de las residencias estudiantiles en vinculación con municipios de la región.

7.2. Ampliación y actualización del equipamiento informático, de laboratorios y de recursos didácticos tecnológicos.

### **Objetivo direccional. Gestión de recursos humanos**

8. Continuar y fortalecer la capacitación del **personal no docente**.

#### **Acciones**

8.1. Articular la *Tecnicatura Superior en Administración y Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias* con el Ciclo Especial de *Licenciatura en Administración Pública*.

8.2. Diseñar y desarrollar cursos de capacitación para problemáticas específicas detectadas a través de diagnósticos permanentes.

### **Objetivo direccional. Gestión de la información**

9. Mejorar e integrar los sistemas informáticos de gestión de la información disponibles en la UNRC.

#### **Acciones**

9.1. Evaluación y modificación de los sistemas informáticos a fin de que brinden información confiable, completa y articulada con relación a las diferentes funciones de la universidad.

## Referencias bibliográficas

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación Altadir.

Nashtat, F. (1998) Autonomía académica y pertinencia social de la universidad pública: una mirada desde la filosofía política. En 20th World Congress of Philosophy, Boston. Accesado de: <http://www.bu.edu/wcp/Paper/Educ/EducNais.htm>

Rama, C. (2006) *La Tercera Reforma de la educación superior en América Latina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Rama, G. (1984) *Educación, participación y estilos de desarrollo en América Latina*. Buenos Aires: CEPAL. Kapelusz.

Schugurensky, D. (2000) Autonomía, heteronomía y los dilemas de la educación superior en la transición al siglo 21. Caso Canadá, Universidad de TORONTO. Accesado de: <http://www.untref.edu.ar/au>