



SANTA FE, *2 de diciembre de 2010.-*

VISTAS estas actuaciones en las que el H. Consejo Superior eleva el documento titulado “Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019. *Hacia la Universidad del Centenario.*”, que expone y fundamenta las bases para el planeamiento de la Universidad durante el período que va entre el año en curso y el 2019, año de celebración del centenario de su creación, y

CONSIDERANDO:

Que, en su primer apartado, titulado “Un sólido y desafiante punto de partida”, el documento reseña el ciclo anterior de planeamiento que se extendió durante la década 2000-2010. Recuerda sus ejes prioritarios y la importante transformación experimentada en las diversas áreas, a la que se atribuye signo positivo. El análisis de un puñado de indicadores cuantitativos justifica tal valoración. Además, se subraya la estrecha conexión entre el planeamiento y los procesos de autoevaluación y evaluación externa. Por último, se enumeran las principales recomendaciones del informe del Comité de pares evaluadores que, bajo supervisión de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) visitara esta Casa de estudios en agosto de 2009 y emitiera su información en agosto del presente año;

Que, en su segundo apartado, titulado “Una época de riesgos e imperativos”, el documento hace una somera descripción del contexto mundial y del complejo rol que entidades y conferencias internacionales especializadas, entre ellas la Global University Network for Innovation (GUNI) y la Conferencia Mundial de Educación Superior, celebrada en París en 2010, le atribuyen a las universidades en la época presente;

Que, en su tercer apartado, titulado “La misión institucional. Los compromisos irrenunciables.”, el documento se hace eco del mandato del Artículo 75º, Inciso 19 de la Constitución Nacional y lo complementa con el contenido de los doce incisos del Artículo 2º del Estatuto. Esboza así tres grandes compromisos que guían el accionar de la Universidad. A continuación lo explicita en cuatro tareas primordiales y enfatiza que la singularidad de nuestra misión institucional es el cumplimiento simultáneo y coordinado de esas exigentes actividades, con preferencia hacia nuestro entorno de inserción;

Que, en su cuarto apartado, titulado “Expectativas y previsiones de nuestra comunidad académica”, el documento transmite ciertas conclusiones extraídas de un conjunto de estudios realizados, por medio del Observatorio Social de la Universidad, para recabar opiniones y puntos de vista de un buen número de integrantes de la Universidad pertenecientes a los diversos claustros. Se esbozan allí ciertos rasgos prevalecientes de la visión sobre el futuro de nuestra institución; también se comentan las tensiones, desafíos y problemas que se avizoran y algunas reflexiones compartidas sobre el peso de las tendencias internacionales y los factores de cambio;



Que, en su quinto apartado, titulado “Convocatoria a profundizar la transformación”, el documento postula tres Líneas de Orientación Principales (LOP I, LOP II, LOP III), cada una de las cuales se refieren a dimensiones trascendentes de la misión institucional. Entre las tres implican una mirada estratégica y combinada de las prioridades para la próxima etapa. Se espera que la programación sistemática apoyada en esas tres líneas y en los doce objetivos generales que también se formulan, profundice la transformación operada en la década pasada y proyecte a la Universidad hacia una renovada generación de logros académicos, organizativos y sociales;

Que, en su sexto apartado, titulado “Desarrollo explicativo de las Líneas de Orientación Principales”, el documento explicita y analiza cómo se compone cada una de ellas. La LOP I se refiere a “Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos”. La LOP II se refiere a “Alta calidad en investigación, enseñanza y extensión del conocimiento”. La LOP III se refiere a “Cooperación con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización”. Esa exposición de temas y potenciales actividades al interior de cada línea prefigura las instancias de programación e implementación del PDI 2010-2019 que será la siguiente etapa de su puesta en marcha;

POR ELLO y teniendo en cuenta lo aconsejado por las Comisiones de Interpretación y Reglamentos, de Hacienda, de Enseñanza y de Ciencia y Técnica,

#### LA H. ASAMBLEA UNIVERSITARIA

#### RESUELVE:

ARTICULO 1º.- Aprobar el documento “Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019. *Hacia la Universidad del Centenario*”, que en copia forma parte integrante del presente.

ARTICULO 2º.- Inscribase, comuníquese por Secretaría Administrativa, tomen nota la similar de Planeamiento y la Dirección de Comunicación Institucional y archívese.

RESOLUCION “A.U.” N° **7**

M.E.V.

Fdo.) Abog. Albor A. CANTARD - Rector

Abog. Pedro A. SANCHEZ IZQUIERDO – Secretario General

Abog. María de los Milagros DENNER – Secretaria Administrativa



## **Plan de Desarrollo Institucional**

**2010 – 2019**

### ***Hacia la Universidad del Centenario***

Este documento provee el marco conceptual para el planeamiento y la gestión en todas las áreas, Unidades Académicas y dependencias de nuestra Universidad Nacional del Litoral durante la década que comienza en 2010 y culmina con la celebración del primer centenario de su creación en 2019.

Condensamos aquí un amplio e intenso proceso de trabajo y reflexión de la comunidad académica en un momento relevante para la Educación Superior (ES). En especial las universidades públicas son instituciones que contribuyen al desarrollo sustentable de sus áreas de inserción y del país en su conjunto, interactuando con el Estado y sectores sociales y productivos, para avanzar hacia una mayor inclusión social, profundizar la democracia y fortalecer la Nación, en el año del Bicentenario de la Revolución de Mayo.

Nos sirven de continua inspiración los principios rectores de la Reforma Universitaria de 1918 que dieron origen a la creación de la Universidad Nacional del Litoral hace 90 años. La UNL se fue construyendo con profunda convicción democrática, autónoma, crítica y creativa, asumiendo su compromiso social y promoviendo, a través de sus políticas institucionales, la más amplia expansión del saber, del conocimiento y de la cultura en diálogo permanente con la sociedad.

\*\*\*

#### **1. Un sólido y desafiante punto de partida**

En el año 2000, después de atravesar procesos de evaluación tanto interna como externa y de profundos debates entre los miembros de la comunidad universitaria, se alcanzaron los consensos necesarios para la aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 2000-2009. En este Plan se expresaron las políticas estructuradas en seis ejes estratégicos:

- Una Universidad que defina y gestione desde sus cuerpos colegiados de gobierno el proyecto institucional en el ejercicio pleno de su autonomía.
- Una Universidad que eduque ciudadanos libres y aptos para integrarse a una sociedad democrática, con el más alto nivel de calidad y en toda la diversidad de



saberes científicos, técnicos, humanísticos y culturales.

- Una Universidad en la búsqueda permanente de ampliar las fronteras del conocimiento, en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad.
- Una Universidad que interactúe con el sector productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica, necesarios para el desarrollo sustentable de la región.
- Una Universidad que protagonice la construcción de una región socialmente inclusiva y en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyan democráticamente.
- Una Universidad que proporcione a los integrantes de su comunidad universitaria las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.

En los seis frentes de trabajo se experimentaron avances y realizaciones importantes. La dinámica de cambio en pos de altos niveles de calidad se mostró provechosa. Nuestra Universidad creció, mejoró, aprendió institucionalmente, perfeccionó su inserción en el entorno social, se conectó internacionalmente y, como consecuencia, un mayor renombre rubrica hoy aquellos esfuerzos.

Aquellos ejes fueron actualizados en posteriores documentos. El último editado fue el “Plan para el Bienio 2008-2009”. En él se plantean propuestas que ratifican las políticas y acciones programáticas y constituyen el marco de referencia para los Cursos de Acción, Programas y Proyectos de carácter transversal a toda la Universidad.

A su vez, en el año 2008 culminó el Segundo Proceso de Autoevaluación Institucional, iniciado en el 2006, que permitió un amplio inventario de los logros y transformaciones alcanzadas. Este proceso permitió proyectar sobre esas nuevas realidades una mirada escrutadora para detectar déficits subsistentes, nuevos problemas y sistematizar información actualizada para la construcción de un nuevo diagnóstico<sup>1</sup>.

A lo largo de una década nuestra Universidad, aún en medio de frecuentes penurias presupuestarias, supo moverse en la dirección prevista. Se había propuesto ejercer en plenitud la institucionalidad democrática y sus autoridades colegiadas e individuales operaron y fueron

---

1 UNL, “Informe de Autoevaluación Institucional 2008. Resumen Ejecutivo”. Ediciones UNL, Santa Fe, 2010.



renovadas con ejemplar regularidad. Se había propuesto diversificar su arco curricular y consiguió notables progresos en esa meta. Se había propuesto articular y coordinar sus Facultades; así lo demuestran las carreras compartidas y la usual circulación de estudiantes entre ellas. Se había propuesto emprender la modalidad a distancia de la educación superior y la elevada cantidad de centros tutoriales y estudiantes lo ponen de manifiesto. Se había propuesto profundizar los procesos de calidad académica, lo que se evidencia en la modificación de los planes de estudios en un número destacado y en la acreditación de carreras de grado y posgrado en cuantas convocatorias se realizaron para el país y el MERCOSUR Educativo. Se había propuesto desarrollar su cuarto nivel y creó y puso en marcha carreras de especialización, maestrías y doctorados en todas sus Unidades Académicas. Se había propuesto consolidarse como una institución medular y lo ha logrado, propulsando a un porcentaje significativo de docentes a la práctica profesional de la investigación y la extensión. Se había propuesto ser una institución accesible y mantiene el ingreso directo, desplegando mecanismos de articulación con la enseñanza secundaria, apoyando a los estudiantes e influenciando a favor de la calidad del nivel secundario. Se había propuesto multiplicar la extensión y la cultura y testimonian esa siembra las expresiones artísticas así como las múltiples iniciativas de cooperación social. Se había propuesto vincular a la masa crítica de sus investigadores con el tejido social y una vigorosa corriente de colaboración entre los laboratorios y gabinetes y el entorno productivo integra el paisaje industrial del sitio. Se había propuesto dar estabilidad y jerarquía a su personal no docente y más de tres centenares de empleados ingresaron a sus funciones por concurso. Se había propuesto afianzar el intercambio con universidades del exterior e incrementó la movilidad entre estudiantes y entre académicos así como la participación en proyectos de cooperación.

Estas transformaciones se visualizan, por ejemplo, en el volumen de estudiantes matriculados. En 2000, nuestra UNL contaba con 26.648 estudiantes que equivalían al 1,99% del total matriculado en el sistema nacional y al 2,34% del total de las universidades estatales. En 2008, la matrícula ascendía a 38.388 estudiantes, lo que representaba un 2,4% del total de la matrícula nacional y un 2,99% de las universidades nacionales. Entre 2000 y el 2008, la matrícula se incrementó en un 44,06% superando a la media nacional (19,47%) y a la de las universidades públicas (12,73%). En promedio, el crecimiento anual de la matrícula fue del 4,67%. En



comparación, el sistema universitario creció a un ritmo del 2,25% anual y las universidades públicas un 1,51% por año.

En relación con la cantidad de nuevos inscriptos, en 2000 se incorporaron a nuestra Universidad 7.789 estudiantes que equivalían al 2,21% del total nacional y al 2,68% de las universidades públicas. En 2008 los nuevos inscriptos ascendían a 10.093, lo que significó el 2,76% del total nacional y el 3,72% de las universidades públicas. Incrementamos el 29,58% con una tasa promedio de crecimiento anual del 3,29%, superior al 0,44% de suba del sistema completo y más aún con respecto a las universidades públicas que descendieron en conjunto un 0,85%.

En cuanto al contingente de graduados de carreras de grado y pregrado, en 2000 se graduaron en la UNL 984 estudiantes, que equivalían al 1,56% del total nacional y al 2,09% de las universidades públicas. En 2008 la cantidad se había ampliado a 1.660 graduados, lo que significó el 1,75% del total nacional y el 2,53% de las universidades estatales. La cantidad total de graduados se incrementó, entre 2000 y 2008, en un 68,7%. Entre tanto, el sistema completo creció en un 50,03% y las universidades públicas en un 39,39%. En este período, el promedio anual de graduación de la UNL fue del 6,76%, mientras que el total de las universidades nacionales creció a un ritmo anual del 5,2% y el subsistema público lo hizo a una tasa anual promedio de 4,24%<sup>2</sup>.

La lectura combinada de los tres indicadores precedentes marca que a lo largo del período nuestra Universidad tuvo, tomando como ejemplo la enseñanza de grado, un desempeño institucional destacado respecto del esfuerzo nacional total y sus resultados generales.

En 2001 la UNL contaba con 2.853 cargos docentes en el nivel universitario, lo que equivalía al 2,78% del total de las universidades nacionales; en 2008 habíamos ascendido a 3.677 cargos, con una incidencia levemente menor al 2,58%. Incrementamos el 28,88% a razón del 1,67% anual promedio. Mientras tanto el total de cargos docentes universitarios financiados por el Estado había evolucionado desde los 102.653 en 2001 hasta llegar a 142.267 en 2008, con un aumento del 39,08% a una tasa anual promedio del 3,17%. El peso de las dedicaciones exclusivas en la UNL alcanzó durante la década un monto de crecimiento muy cercano al promedio nacional: 44,14% respecto del 44,33% global.

---

<sup>2</sup> Estos datos están extraídos de los anuarios estadísticos de la SPU de los años correspondientes y elaborados por el PIAI.



Analicemos ahora el tratamiento presupuestario experimentado por nuestra Universidad. En 2001 tuvimos un crédito de \$45.297.541 a valores corrientes y en 2010 el crédito asignado fue de \$293.907.332. Los respectivos totales del gasto universitario nacional fueron en 2001 de \$1.694.054.368 y en 2010 ascendieron a \$10.413.938.090. La participación relativa de la UNL en el financiamiento presupuestario general ha mejorado de un 2,67% hasta un 2,82% del 2010 con respecto al 2001.

La relativa estabilidad en la dotación de cargos y la suba en el gasto global indican que nuestra Universidad logra movilizar rubros presupuestarios no proporcionales a la instalación previa o a la dimensión de su planta de personal, incluyendo fondos competitivos, retribuciones adicionales y asignaciones para proyectos especiales.

Pero también pone de resalto que en el Presupuesto Normativo<sup>3</sup> nuestra Universidad se ubica en el 3,85%. Esto significa un reconocimiento político de que la magnitud y diversidad del servicio público realizado por la UNL está subestimado por el tratamiento presupuestario en algo más del uno por ciento de la inversión pública anual normal en el sector.

Otro hecho significativo para nuestra Universidad fue la evaluación externa realizada por el Comité de Pares de CONEAU en agosto de 2009. Corresponde exponer brevemente sus principales recomendaciones ya que, tratándose de una opinión favorable y alentadora con respecto a la trayectoria y las líneas de expansión en curso, es conveniente recuperar y valorizar sus matices críticos, señalamientos constructivos e incitaciones a desplegar un mayor esfuerzo en ciertos aspectos de nuestra vida institucional.

Fuimos aconsejados a mejorar nuestro sistema integrado de información universitaria, a ampliar los derechos políticos a toda nuestra comunidad, a abordar los grandes temas en la deliberación de los cuerpos colegiados de gobierno de las Facultades, a mejorar la gestión académica de nuestras propuestas curriculares. Fuimos convocados a evaluar y articular con más precisión nuestra educación a distancia, a desarrollar una política central para el nivel del posgrado, a generar mecanismos de formación en docencia y a consolidar nuestra presencia académica en las sedes alejadas. Recibimos sugerencias acerca de cuidar la permanencia de los estudiantes en primer año de las carreras, asegurar mediante becas integrales y políticas activas la igualdad de

---

3 Una elaboración oficial del Ministerio de Educación con el Consejo Interuniversitario Nacional realizada en 2009 destinada a establecer una distribución ideal equitativa de los recursos.



oportunidades, intensificar las acciones en relación con la formación en idiomas y procurar que la duración promedio de los estudios pueda optimizarse. Nos llamaron a prestar especial atención a la coordinación entre la Universidad y el CONICET, a evaluar con más detalle los programas de jóvenes investigadores y de visitas al exterior, a generar una base de datos más completa sobre los resultados de nuestras investigaciones y a estrechar vínculos entre la investigación y la enseñanza de posgrado y de grado. Nos recomendaron acompañar la ejecución presupuestaria con las previsiones realizadas, dar más relevancia a la auditoría interna, reforzar la política de recursos humanos en docencia así como la de profesionalización del personal no docente y perseverar en la generación de recursos propios<sup>4</sup>.

Ese repertorio de asignaturas pendientes, lejos de ser un peso abrumador, es solo parte de un conjunto de desafíos que nos movilizan para afrontar el presente y el futuro. Es un estímulo realista que nos impulsa a generar una agenda de prioridades y objetivos de acción apropiados para una institución en crecimiento que protagoniza un mundo en plena y enigmática transformación.

Consideramos que sobre estas bases es preciso reeditar el ciclo del planeamiento a través de nuevas iniciativas, consolidando algunas políticas e ideando otras, en articulación con el contexto educativo, social, económico, político y cultural.

Pensar nuestra Universidad para los próximos años constituye un ejercicio altamente desafiante y movilizador. Ciertamente lo es cuando intentamos planificar en un contexto caracterizado por una complejidad y una incertidumbre crecientes, por los vertiginosos cambios y transformaciones en la producción y en la sociedad civil, pero también por sus dramáticas asimetrías, inequidades y exclusiones sociales y por su propensión a recaer en crisis globales de grandes proyecciones como la de 2008, cuyas secuelas se viven todavía.

La educación representa una herramienta fundamental para promover la igualdad de oportunidades, asegurar una ciudadanía libre y culta, brindar mejores posibilidades a las generaciones futuras, posibilitar una mayor movilidad social, aportar a la generación de una cultura política y democrática y fortalecer el ejercicio pleno de los derechos de los ciudadanos más vulnerables.

## **2. Una época de riesgos e imperativos**

---

4. [Informe Final de Evaluación Externa de la Universidad Nacional del Litoral. CONEAU. 2010.](#)



La actual configuración mundial, con elevadas asimetrías económicas y sociales entre los países desarrollados y en desarrollo, se caracteriza, entre otros aspectos, por el mal uso y el agotamiento de los recursos naturales no renovables, la crisis energética, la escasez de alimentos y agua potable y el surgimiento de pandemias que afectan a la población, en particular, a los sectores más vulnerables. Estos altísimos impactos sociales, ambientales y económicos se entrelazan con intensos y sorprendentes cambios sobre el esquema ya injusto de distribución de la riqueza, el poder y el conocimiento que fue clásico del siglo XX.

Los fenómenos de globalización y aceleración del desarrollo científico y tecnológico, sumados al surgimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), han originado profundas modificaciones en la organización social y económica de los países, reforzando el lugar del conocimiento, que se constituye en el principal elemento de innovación de la llamada sociedad del conocimiento.

La relevancia de estos procesos reubica los roles sociales de las universidades, en tanto instituciones especializadas en la producción, transmisión y apropiación del saber altamente calificado.

Tanto es así que en el siglo XXI, quienes no accedan a las posibilidades de seguir aprendiendo se enfrentan, al menos, con cuatro tipos de marginaciones que están estrechamente relacionadas: en el mundo del trabajo, en el ejercicio de la ciudadanía, en el acceso a bienes socio-culturales y en la ampliación de la calidad de vida; en tanto la inclusión en una sociedad compleja, cambiante y diversa exige cada vez mayores conocimientos y el desarrollo de la capacidad crítica para consolidar el ejercicio de la democracia.

Una exigencia correlativa alcanza a la relación entre la investigación realizada por las Instituciones de Educación Superior (IES) y la pertinencia de su aplicación en el conjunto social.

Todo esto interpela a las universidades tanto en su capacidad para asumir nuevas responsabilidades y ocupar nuevos espacios, como para dinamizar un cambio social más amplio. El desafío estará orientado a que las universidades desempeñen un papel protagónico en la transformación política, económica y social de los países.

Corresponde que las IES tomen en consideración las tendencias globales al momento de identificar las necesidades y prioridades locales, adecuando sus procesos de gobierno, gestión,



liderazgo y cultura organizacional. Tal como expresa la GUNI<sup>5</sup>, las funciones de investigación y docencia de las IES deberán estar al servicio de esta misión más amplia de desarrollo humano y social en constante evolución.

Es importante destacar algunos de los aspectos sobresalientes de la Declaración Final de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (CMES, 2009)<sup>6</sup>:

- Las IES, a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica, deberían incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, lo cual contribuye al logro del desarrollo sustentable, la paz, el bienestar y el desarrollo, y los derechos humanos, incluyendo la equidad de género.
- La sociedad del conocimiento requiere una creciente diferenciación de roles dentro de los sistemas y las IES, con polos y redes de excelencia en investigación, innovaciones en enseñanza y en aprendizaje y nuevos abordajes en el servicio a la comunidad.
- Las IES deben invertir en la formación de su personal académico para que puedan cumplir nuevas funciones en el marco de sistemas de enseñanza y aprendizaje que evolucionan constantemente.
- Las IES a nivel mundial tienen una responsabilidad social en acortar la brecha de desarrollo, incrementando la transferencia de conocimiento a través de las fronteras, especialmente hacia los países en desarrollo, y trabajando con el fin de encontrar soluciones comunes para fomentar la circulación de profesionales y mitigar los impactos negativos de la fuga de cerebros.
- La cooperación internacional en el ámbito de la ES debe basarse en la solidaridad, el respeto mutuo, y la promoción de los valores humanísticos y el diálogo intercultural.

---

5 Global University Network for Innovation (GUNI). "Educación Superior: nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social" en *La Educación Superior en el mundo*. 2008.

6 UNESCO, 8 de julio de 2009, París.



Frente a ello, las universidades enfrentan retos sin precedentes: aportar a un desarrollo económico-social basado en conocimientos y en la revolución de la información y la comunicación. La necesidad de aprendizaje continuo, las nuevas tecnologías y las propuestas a distancia han relativizado la dimensión espacio-tiempo, extendiendo las fronteras tradicionales de la Educación Superior.

Estos desafíos y tendencias se plantean a escala mundial e inciden en una América Latina recién emergente y todavía pobre, dependiente y desigual. Es necesario generar políticas activas e inclusivas que atiendan a las transformaciones que se producen en los conocimientos para propulsar, a partir de ellas, el desarrollo social, cultural y económico en la región.

Las respuestas a los problemas e interrogantes que el contexto plantea vertebran el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019.

### **3. La misión institucional, los compromisos irrenunciables**

Nuestra Universidad inscribe su existencia en el estado constitucional de derecho. La reforma de la Constitución Nacional de 1994, concretada en el espacio físico de nuestro Paraninfo, ratificó que en la República Argentina reside una nación de ciudadanos libres. En su artículo 75, inciso 19, incluyó la así llamada cláusula sobre el desarrollo humano, concepción amplia sobre derechos sociales de todos los habitantes, entre los que sobresalen: *“proveer lo conducente... a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento”* y *“sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales”*.

La elocuencia y concisión de esas prescripciones constitucionales invitan a adoptarlas como marco de ideas para la misión institucional de nuestra Universidad que albergó aquellas deliberaciones.

La máxima norma jurídica que organiza y nos regula, el Estatuto, recepciona aquellos mandatos en la esfera de su autonomía y autarquía propias. Entre sus disposiciones recordemos el



dodecálogo del Artículo 2º que, a lo largo de sus incisos, constituye una expresión auténtica de los fines firmes e irrenunciables a los que ceñimos nuestro cotidiano accionar.

Afrontando la difícil tarea de condensarlos, surgen los siguientes tres grandes deberes que la comunidad universitaria puede enarbolar como su misión institucional para la presente etapa.

- Hacer público y honrar en todas las actividades universitarias nuestro compromiso con la democratización de la sociedad argentina, en el marco republicano y democrático previsto por la Constitución Nacional<sup>7</sup>. (Incisos c, f, g, j y l)
- Hacer público y honrar en todas las actividades universitarias nuestro compromiso con el avance del conocimiento, cultivándolo en todas las disciplinas, y más allá de éstas, de manera metódica a través de la enseñanza, la investigación y la extensión. (Incisos b, e, k, i).
- Hacer público y honrar en todas las actividades universitarias nuestro compromiso con el desarrollo de la Nación, en conexión con el mundo y a través de la cooperación con el tejido social, cultural y productivo de su área de influencia, con epicentro en la Ciudad

---

7 Artículo 2º : Corresponde a la Universidad: a) Elaborar, promover, desarrollar y difundir la cultura y la ciencia, orientándola de acuerdo con las necesidades nacionales, extendiendo su acción al pueblo, pudiendo para ello relacionarse con toda organización representativa de sus diversos sectores, a fin de informarse directamente sobre sus problemas e inquietudes espirituales y materiales y propender a la elevación del nivel cultural de la colectividad para que le alcance el beneficio de los avances científicos y tecnológicos y las elevadas expresiones de la cultura nacional e internacional. b) Impartir la enseñanza superior con carácter científico para la formación de investigadores, profesionales y técnicos con amplia integración cultural, capaces y conscientes de su responsabilidad social, debiendo estimular el intercambio de docentes, graduados y estudiantes, con centros científicos y culturales nacionales y extranjeros. c) Ejercer -junto con las demás universidades Nacionales- la atribución exclusiva e inalienable del Estado de otorgar los certificados habilitantes para el ejercicio profesional, expidiendo los títulos correspondientes a los estudios cursados en sus Facultades; d) Desarrollar la creación de conocimientos e impulsar los estudios sobre la realidad económica, demográfica, cultural, social y política del país adaptando aquellos a la solución de los problemas regionales y nacionales; e) Estar siempre abierta a toda expresión del saber y a toda corriente cultural e ideológica, sin discriminaciones, favoreciendo el desarrollo de la cultura nacional y contribuyendo al conocimiento recíproco entre los pueblos; f) Propender a la coordinación de los tres ciclos de enseñanza -primaria, media y superior- en la unidad del proceso educativo, tendiendo a la obtención de una gradación lógica del conocimiento en cuanto a contenido, intensidad y profundidad. Coordinar con las demás universidades Nacionales el desarrollo de los estudios superiores y de investigación; g) Asegurar a sus miembros los servicios sociales que permitan las mejores condiciones tendientes al efectivo aprovechamiento de sus beneficios y acordar, asimismo, adecuada remuneración a su personal según la función desempeñada; h) Requerir a los integrantes de los Cuerpos Universitarios la participación en toda tarea de extensión universitaria, de acuerdo a lo establecido en el capítulo 3 del Título III; i) Mantener la necesaria vinculación con los graduados, tendiendo a su perfeccionamiento para lo cual organizará Escuelas, cursos especializados y toda otra actividad conducente a ese objetivo; j) Preservar y educar en el espíritu de la moral individual y colectiva y en el respeto y defensa de los derechos humanos, de las libertades democráticas, de la soberanía e independencia de la Nación, contribuyendo a la confraternidad humana y a la paz entre los pueblos y propendiendo a que sus conocimientos sean colocados al servicio de éstos en el mejoramiento de su nivel de vida; k) Proclamar y garantizar la más amplia libertad de juicios y criterios, doctrinas y orientaciones filosóficas en el dictado de la cátedra universitaria; l) Asegurar el ingreso directo a la enseñanza universitaria.



de Santa Fe. (Incisos a, d y h).

Este tríptico de compromisos se articula a través de sendos conceptos claves: la *legitimidad* para establecernos como institución pública, participativa, autónoma y autárquica; la *calidad* para esforzarnos en el rigor que la ciencia y la cultura avanzadas exigen a sus productores y la *pertinencia* para afirmarnos en el protagonismo del sitio y la época en que nos toca desempeñarnos.

La UNL pertenece e integra el sistema nacional de educación de la Argentina. Participamos desde la restauración democrática en el Consejo Interuniversitario Nacional y su red de universidades públicas. Las misiones universitarias que abrazamos son comparables con las de nuestros pares de toda la geografía nacional. Es visible que hemos aspirado a ejercer en cada una de nuestras tareas un liderazgo honesto y modesto. El rápido desarrollo y eficaz aprendizaje de las mejores prácticas disponibles en las distintas áreas, la puesta en común y la enseñanza de sus resultados para que puedan multiplicarse en el país todo, así lo demuestran.

Nuestra inscripción en el sistema universitario nacional se verifica en la amplia zona de influencia de la ciudad de Santa Fe. Sumados sus campus y sedes de Esperanza, Gálvez y Reconquista, nuestra existencia adquiere una plataforma física y humana que se extiende en todo el centro y el norte de la Provincia de Santa Fe y trasciende a las provincias vecinas. La UNL es la Universidad con la dotación de funciones, niveles, disciplinas y propuestas académicas más compleja y completa de ese ámbito. Asumimos, por lo tanto, la responsabilidad de establecer con las instituciones de educación superior que comparten la zona relaciones solidarias de coordinación y mutualidad.

Este es nuestro lugar en el mundo, no nos circunscribe pero sí nos provee identidad y nos define. La mayoría de nuestros estudiantes proceden de esa vasta zona, así como la mayoría de nuestro personal académico y no docente. Más aún, éste es el sitio sobre el cual y acerca del cual sentimos el deber de formular conocimientos y generar sentidos, con plena vocación científica y humanística de alcance universal.

Es en este sitio específico que debemos cumplir nuestra misión y honrar nuestros compromisos públicos. Aquí es donde nos conmueven las disyuntivas y dilemas que caracterizan a cualquier universidad contemporánea. La masificación, el desarrollo productivo, la globalización y la nueva



modalidad del conocimiento son requerimientos frente a los cuales todas las instituciones de educación superior deben perfilar su misión particular.

Una tarea de democratización social en pos de la movilidad ascendente y la igualdad de oportunidades para las nuevas generaciones es por sí misma muy ardua.

Una tarea de investigación científica disciplinar e interdisciplinaria con formación de especialistas en el grado y el posgrado según patrones internacionales de calidad académica es más que trabajosa.

Una tarea de estudio e interacción con empresarios, trabajadores, autoridades y organismos estatales para activar y modernizar la producción zonal a través de nuevos conocimientos y aplicaciones es también muy difícil.

Una tarea de asimilación y desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación para enseñar, investigar y producir, que nos enlace y conecte con otros centros regionales y mundiales es tan esforzada como las anteriores.

Muchas universidades, entre ellas las más destacadas del mundo y algunas del país, cumplen su misión abordando una sola o dos de las tareas.

En la UNL afrontamos como una complejidad estimuladora y creativa la misión de realizar esas tareas en forma simultánea. Sabemos que combinar los aspectos cognitivos medulares y los aspectos sociales distributivos es tan ambicioso como producir conocimientos según la modalidad disciplinar clásica en los laboratorios y, a la vez, intentarlo según la nueva modalidad transdisciplinar en los ámbitos de aplicación.

Estamos al tanto porque hasta el presente hemos alcanzado posiciones y experiencia institucional en cada una de ellas. Pero no ignoramos los riesgos y responsabilidades que representa diseñar y gestionar un modelo institucional que las contenga y equilibre a todas. Aún cuando cada tarea requiere su especialización también ofrece la posibilidad de un aprendizaje institucional que se revierte como un patrimonio cultural que favorece a las demás, generando efectos multiplicadores.

Deseamos no postergar ninguna de las tareas y convocar al esfuerzo para llevarlas adelante con entusiasmo y seriedad profesional, tal como hasta ahora venimos haciéndolo. Pero con una noción más precisa de que su compatibilización habrá de ser en el mediano plazo el resultado de una actitud general de cooperación, apertura y solidaridad entre todos los actores de nuestra comunidad



universitaria. Así también requerirá trabajar en red, con tanto o más ahínco que hasta ahora, con otras instituciones de educación superior del sitio, el país, la región y otras regiones del mundo y proseguir la articulación de esfuerzos con el Estado, la sociedad civil y el tejido productivo.

#### **4. Expectativas y previsiones de nuestra comunidad académica**

Es siempre interesante aproximarse a la subjetividad colectiva de los miembros de nuestra Universidad. El funcionamiento institucional, las autoevaluaciones y las decisiones de los cuerpos colegiados son algunas de sus manifestaciones. Con la intención de auscultar las visiones de los actores se realizaron dos estudios: el primero, sobre la opinión pública de los claustros estudiantil y docente<sup>8</sup> y el segundo utilizando la metodología Delphi<sup>9</sup>. Para la elaboración de esta última consulta se consideraron las tendencias salientes advertidas en los resultados del estudio anterior.

Aunque la lectura de los resultados está abierta a diversas interpretaciones, recogemos en este apartado algunas conclusiones sobre los puntos de mayor consenso.

El estudio pone en evidencia percepciones y expectativas. Puede servir, por lo tanto, como base para la toma de decisiones pero no constituye por sí sólo un diagnóstico o un análisis de factibilidad.

Predomina la visión de la UNL como una institución estabilizada, en plena continuidad y también con mejoras en la próxima década. La impresión generalizada es de confianza en el desarrollo futuro de la Universidad y en la aptitud de sus órganos de gobierno para orientar el rumbo.

a) Veamos algunos rasgos de *la visión predominante sobre el futuro* de nuestra Universidad, seguida por algunos comentarios:

La mayoría de los consultados piensa que la evolución de la matrícula será de moderado crecimiento. Esa expectativa se alinea con el desempeño del sistema público de universidades y con la propia UNL en los últimos años. La creación de ofertas en nuestra zona de influencia y la baja eficiencia terminal de la enseñanza secundaria enmarcan la percepción de los expertos sobre

---

8 Documento "Opinión pública de los claustros de la Universidad Nacional del Litoral respecto de la imagen objetivo de la Institución en el decenio 2010 – 2019". Observatorio Social. UNL. 2009. En este estudio se realizaron tanto encuestas de opinión como análisis de grupos focales.

9 El Delphi fue realizado en el segundo semestre del año 2010 por la Secretaría de Planeamiento de UNL, a través del Observatorio Social. Tomó a unos 600 integrantes de la Universidad como expertos consultados, eligiéndolos por azar entre cinco conglomerados (estudiantes, docentes, no docentes, funcionarios y externos), distribuidos entre todas las Unidades Académicas, la Unidad Central y las distintas subsecesiones. Las preguntas se organizaron en dos cuestionarios de siete módulos temáticos cada uno que fueron aplicados en dos rondas sucesivas.



esta variable. El planeamiento puede apoyarse en esta previsión, dado nuestro amplio arco de propuestas académicas, aunque debe permanecer cauteloso ante diversas eventualidades tanto en el nivel secundario cuanto en el mercado de trabajo, cuya reactivación a partir del año 2002 influyó sobre el ingreso a las carreras.

No se esperan grandes cambios en el arco de propuestas curriculares, aunque sí un sesgo de mayor cercanía a los contextos de desempeño profesional. Hay confianza en una mejora paulatina en la gestión curricular. Es probable que la mayor vinculación con el medio socio productivo impacte sobre los planes de estudio.

Los encuestados piensan en un crecimiento acelerado y diversificado de las propuestas de posgrado, en sus diversas versiones y formatos. Se cree en un aumento sostenido de la matrícula y en el papel planificador de Rectorado y las Facultades. Se esperan efectos beneficiosos sobre la investigación y los niveles de calificación de la planta docente.

Acerca del personal académico de la Universidad los entrevistados piensan que habrá una ampliación en el número y las dedicaciones, así como en su estabilidad. Se tiende a imaginar un plantel que realiza de manera simultánea diversas funciones antes que uno dividido en segmentos especializados. También se cree que serán más los docentes con actividad profesional extrauniversitaria. Por lo tanto, es claro que si así fuere habrá más exigencias sobre la programación colectiva y personal de la labor académica.

En lo que hace a la internacionalización hay amplia coincidencia sobre su relevancia futura. La circulación de estudiantes crecerá, así como la visibilidad externa de nuestras investigaciones. Es probable que en esas opiniones hayan pesado las tendencias globales pero también el desempeño de nuestra Universidad en esa área.

Los encuestados expusieron un alto grado de acuerdo en relación con la acelerada difusión de las TICs y su adopción masiva. Se espera un alto y positivo impacto de estas innovaciones sobre todas las funciones. Entre ellas, la profesionalización de la administración y su informatización.

b) Comentemos ahora *algunas tensiones, problemas y desafíos* predominantes en la visión de los actores sobre el futuro de nuestra Universidad.

La mirada sobre las tasas de graduación y la duración promedio de las carreras de grado no es optimista. La opinión mayoritaria es que se mejorarán el diseño y la gestión curricular pero hay



escepticismo sobre sus resultados. Una amplia mayoría opina que las mismas serán moderadas y reducidas a algunas carreras.

La opinión anterior, que es constante entre los encuestados de las diversas disciplinas, puede relacionarse con una valoración crítica sobre la formación previa de los estudiantes en términos de competencias para desempeñarse con éxito. A la vez hay preocupación con respecto al desempeño de los estudiantes y a su potencial de autoestudio -aún con apoyo de tutores-. Puede inferirse una distancia cultural entre las generaciones de universitarios.

A través de estos matices se revela un problema estructural. Se requerirá un marco de planeamiento y gestión a escala de la Universidad, con metas propias para cada Unidad Académica, carrera o equipo docente que permitan un seguimiento cuidadoso.

En torno a la cuestión de los recursos la mayoría afirma que serán decisivos para la evolución de la UNL y manifiestan cierta incertidumbre sobre los aportes estatales para la próxima década. Por lo tanto, una compacta opinión es que la Universidad también debe movilizar recursos de otras fuentes. La comunidad parece hacerse eco de una experiencia histórica, cuando no espera que el Estado favorezca la asignación a las universidades y no cree que la provincia pueda complementarlo.

c) Analicemos, por último, la visión de los encuestados sobre qué *factores pueden contribuir con el cambio* y qué papel competará a los diversos actores universitarios.

El estudio muestra que se percibe un peso importante de los factores globales. Ellos son: la internacionalización, la difusión de las TICs, la “nueva gerencia pública” y la vinculación con el medio.

Sobre la internacionalización y las TICs ya hemos dado ciertos detalles.

En relación a los nuevos estilos de gestión pública los actores universitarios señalan que las evaluaciones y acreditaciones y los fondos de mejoramiento así como al sistema de incentivos a la investigación, serán herramientas de máxima importancia.

Con respecto a la relación con el medio, una mayoría observa que la vinculación productiva es un rasgo distintivo de la UNL. A la vez, opina que el sector productivo será uno de los principales demandantes de la Universidad.

Los entrevistados dan gran importancia a los órganos de gobierno de la Universidad y de las Facultades. Esa opinión es mayoritaria. Habla de la legitimidad y representatividad del cogobierno,



al que se valora positivamente. También entrevén una creciente incidencia de la profesionalización de la gestión universitaria.

Con respecto a lo que aquí llamamos las tendencias globales, ya identificadas, u otras existentes o que pudieren surgir es bueno profundizar en las relaciones entre ellas y el desarrollo institucional de la UNL. Anticipar cómo dichas corrientes incidirán en nuestras actividades para prevenirlas, orientarlas o regularlas, de acuerdo con los valores de nuestra propia misión universitaria y la perspectiva de nuestro PDI<sup>10</sup>.

### **5. Convocatoria a profundizar la transformación**

La Universidad Nacional del Litoral, como parte integrante del sistema público nacional de educación superior, goza de plena autonomía normativa, política, académica y administrativa y de autarquía económico-financiera. El Estado es el responsable de asegurar su financiamiento, en tanto y en cuanto la educación es un bien público social y un derecho humano y universal.

En base a lo expuesto, proponemos las siguientes Líneas de Orientación Principales (LOPs) como grandes políticas que guiarán a sus correspondientes gestiones institucionales para continuar construyendo nuestra Universidad en el período 2010-2019. Estas serán: LOP I. Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos; LOP II. Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento y LOP III. Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización. De cada LOP se desprenden cuatro objetivos generales.

#### **LOP I. Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos**

Una Universidad autónoma con calidad, pertinencia y eficiencia que promueva el consenso y fortalezca la democracia, proporcionando a los integrantes de su comunidad las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.

Objetivos generales:

1) Asegurar la óptima legitimidad del sistema de gobierno, con pleno ejercicio de su autonomía, autarquía y co-gobierno, habilitando el ejercicio participativo de sus miembros, con arreglo al régimen de ciudadanía de cada claustro, y una representación orgánica, informada, deliberativa y democrática.

---

10 UNL. Estudio Delphi. Análisis de Resultados. 2010.



2]) Requerir el financiamiento público adecuado y complementarlo con la obtención de recursos propios para solventar una digna retribución del trabajo académico y no docente, la construcción y mantenimiento de la infraestructura y del hábitat espacial así como el suministro de equipamiento e insumos adecuados y administrarlo programática, racional y austeramente al servicio de la misión trazada.

3]) Administrar con eficiencia y eficacia el patrimonio así como las diversas funciones organizacionales, con la participación del cuerpo de personal administrativo, técnico y de servicios, garantizando sus derechos y conjugando esos aportes con los medios técnicos más modernos y el perfeccionamiento continuo y en servicio.

4]) Cubrir las máximas exigencias de transparencia e información pública sobre la gestión en todos sus aspectos, produciendo y analizando datos estadísticos seguros, confiables y actualizados y analizándolos a través de procedimientos e indicadores validados, apoyando en ellos procesos sistemáticos de reflexión colectiva, autoevaluación y planeamiento.

#### **LOP II. Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento**

Una Universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, aptitud emprendedora, competencias para un desempeño internacional y compromiso social para integrarse a una sociedad democrática; que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación disciplinar, la interdisciplinaria y la orientada a problemas con sentido ético y al servicio de la sociedad y el país; que extienda sus investigaciones y enseñanzas al entorno social e interactúe con éste para fomentar la interculturalidad y asegurar que sus miembros mantengan arraigo, se interesen por las problemáticas locales y contribuyan a solucionarlas.

Objetivos generales:

1]) Afianzar la democratización de la educación superior, recreando en forma permanente dispositivos de acceso y permanencia igualadores de oportunidades. Desarrollar, en un marco de integración y transversalidad, un arco diverso de propuestas curriculares flexibles y de alta calidad



en las distintas disciplinas, niveles y modalidades, a nivel nacional e internacional, que les permita a sus graduados un eficaz desempeño ya sea profesional o científico.

2]) Fortalecer el desarrollo de actividades de investigación y de extensión, proyectándose al medio social y productivo como factor estratégico del crecimiento institucional, articulando acciones con organismos regionales, nacionales e internacionales y potenciando la producción de conocimientos en todas las ramas del saber.

3]) Establecer estrategias de formación, perfeccionamiento y organización del personal académico que garantice la cobertura eficaz y versátil de las misiones y funciones institucionales de docencia, investigación y extensión y sus articulaciones en y entre todas las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos.

4]) Generar capacidades institucionales y técnicas para gestionar el arco de propuestas curriculares de manera que el desempeño de los estudiantes convalide las previsiones de los planes de estudios tanto en los alcances de la formación teórica y práctica cuanto en su duración y efectividad.

### **LOP III. Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización**

Una Universidad que en interacción con la Sociedad y el Estado contribuya al desarrollo sustentable, facilitando la producción de bienes culturales, científicos y tecnológicos con una activa participación en los procesos de innovación; que actúe y se relacione plenamente a nivel nacional e internacional y promueva la cooperación, priorizando a la región latinoamericana, con énfasis en el Mercosur.

Objetivos generales:

1]) Fomentar la incorporación de ciencia y tecnología a la producción y al sector público, propulsando la sustentabilidad y la apropiación social del conocimiento y estimulando el espíritu emprendedor en la comunidad universitaria y en el sitio.

2]) Contribuir con el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y los problemas sociales a los que está asociada, la promoción de una cultura de paz y la educación en valores, cultivando las expresiones culturales y artísticas para la construcción de ciudadanía en este tiempo global de complejidad creciente.



3]) Colaborar con los distintos niveles del Estado y la sociedad en políticas públicas para el desarrollo sustentable e integrarse con el sistema educativo de nuestro sitio en general y, en particular, con las otras instituciones de educación superior.

4]) Impulsar políticas activas de internacionalización con énfasis en la integración regional de modo que la UNL se afiance como un nodo efectivo de conexión con amplias redes académicas, científicas, productivas y culturales que compartan nuestra misión y nuestros objetivos generales.

## **6. Desarrollo Explicativo de las Líneas de Orientación Principales**

### **Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos (LOP I)**

Los principios de cogobierno y autonomía son, en nuestra Universidad, elementos fundantes para su democracia y gobernabilidad. Sólo en el marco de la libertad política y académica es posible alcanzar un modelo de universidad con calidad y compromiso social, que promueva la articulación e integración intra e interinstitucional, a nivel nacional, regional e internacional.

Consideramos al gobierno universitario en un contexto signado por diferentes posiciones e intereses que dan lugar a diversas tensiones sobre las que es preciso reflexionar: cómo orientar el desarrollo a través de políticas tendientes a la unidad institucional que a su vez consideren la diversidad que caracteriza a la Universidad; qué propuestas académicas se ofrecen y en qué medida se contemplan las demandas y las expectativas provenientes del medio socio-cultural; cómo conciliar la atención a los problemas coyunturales, emergentes a nivel institucional con el planeamiento a mediano y largo plazo y cómo dar respuesta, con los recursos disponibles, a diversas demandas y desafíos entre otras.

Así, el gobierno involucra una serie de aspectos –recursos, procesos, acuerdos y resultados– que deben contribuir al desarrollo integral de la universidad, generando las condiciones apropiadas para el mejoramiento de sus funciones sustantivas, en procura de alcanzar mayores y mejores prestaciones. Se trata de un proceso en permanente construcción que implica situarse en el presente, recuperar lo histórico en términos de legado e incluir nuevas propuestas para consolidar e idear un camino hacia el futuro deseable.

Asimismo es imprescindible para el ejercicio de la autonomía, que las universidades públicas obtengan el financiamiento en los niveles adecuados, siendo el Estado la fuente primaria e indelegable del mismo.



Desde la Universidad Nacional del Litoral intensificaremos tanto la optimización del uso de los recursos disponibles como la búsqueda de fuentes complementarias de recursos que posibiliten el desarrollo de nuestras políticas.

Por su parte, el gobierno universitario debe velar para que dichas políticas y las acciones ejecutadas tengan coherencia con los fines y las funciones definidas en los órganos colegiados y sean pertinentes con los desafíos y retos que impone el análisis del contexto.

El planeamiento del desarrollo institucional permite avanzar en la democratización de los procesos de toma de decisiones ya que aporta una visión compartida asentada en debates, negociaciones y consensos entre los diferentes actores institucionales en un marco de pluralidad, respeto, tolerancia y libertad. La acción del gobierno universitario se respalda en la legitimidad política otorgada por los órganos colegiados en tanto en ellos se manifiestan, a través de la representación democrática y plural, todos los estamentos que componen la vida universitaria.

Continuaremos conjugando las acciones de evaluación y las de planeamiento, soportes del gobierno y la gestión, como un proceso indisoluble orientado al mejoramiento de la calidad institucional.

Reconocemos la importancia de contar con las tecnologías de gestión más apropiadas y una información rigurosa para orientar la toma de decisiones. Resulta necesario disponer de indicadores institucionales de gestión que permitan analizar los procesos y reflejen la situación de la UNL en relación con el sistema de ES. Ellos constituirán una valiosa herramienta para orientar acciones en el corto, mediano y largo plazo y sostener los procesos continuos de evaluación y mejora de la calidad.

Concebimos a la comunicación institucional como una forma de democratización de esos procesos, constituyéndose en un fuerte componente que, a través de la difusión de las actividades, acciones, logros y objetivos, refuerza el sentido de pertenencia.

Las acciones de bienestar son un eje transversal a todos los momentos e instancias de la vida universitaria. El fomento de las funciones sustantivas de la Universidad -enseñanza, investigación y extensión- ha de estar acompañado por acciones que las favorezcan.

El mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud, higiene, seguridad, infraestructura y recreación contribuirá, desde los valores propios de la educación pública, al fortalecimiento de las capacidades de los actores y a una creciente inclusión en la vida universitaria.



Los criterios y políticas de planificación edilicia a mediano y largo plazo constituirán un modo de atender el sostenido incremento de la demanda para generar más y mejores ámbitos, de trabajo, recreación y esparcimiento.

La organización edilicia universitaria según polos distribuidos en el territorio, que ha demostrado su eficacia, deberá acompañar el crecimiento de las actividades sustantivas de la Universidad mediante una correcta localización de las funciones, una adecuada utilización de los espacios, la incorporación de nuevas superficies construidas y la mejora constante de las condiciones de seguridad, higiene, accesibilidad y confort.

Con lo expresado, fortaleceremos procesos democráticos de gobierno y gestión para el diseño y profundización de políticas que aseguren niveles crecientes de calidad institucional.

#### **Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento (LOP II)**

En el mundo actual emerge, como un rasgo central, la relevancia de los conocimientos en los procesos socioprodutivos, culturales y comunitarios. La sociedad del conocimiento se caracteriza por su capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano y social.

El desarrollo científico-tecnológico y la apropiación social de los conocimientos, son aspectos esenciales para la configuración del mundo actual. Las diferencias entre las distintas sociedades se explican por sus capacidades para crear y utilizar los conocimientos.

Las universidades, especialmente las públicas, se han convertido en instituciones claves por sus aportes al desarrollo de los países cumpliendo sus investigadores un rol relevante en el crecimiento de las sociedades.

Producir y transmitir nuevos conocimientos científicos se presenta como un objetivo irrenunciable de la universidad, más aún en un contexto de crisis económica y social como el que caracteriza hoy a la región y al mundo.

Las políticas de investigación orientadas al mejoramiento de la calidad de vida permiten encontrar soluciones científicas y tecnológicas que aporten bienestar, democracia e igualdad y contribuyan al desarrollo sustentable. A partir de la comprensión de la naturaleza social de la investigación se puede lograr una mirada crítica, ética y reflexiva sobre sus impactos políticos, sociales, económicos y ambientales. Por ello, profundizaremos políticas de investigación sustentadas en criterios de compromiso social y pertinencia.



Estas nuevas configuraciones impactan decididamente en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Es necesario seguir sosteniendo una permanente reflexión institucional sobre el quehacer docente y las repercusiones en los procesos académicos que esto genera.

Abrir otros espacios para pensar la innovación curricular implica que transitemos por un camino complejo, necesariamente multirreferencial en el que las prácticas educativas sean repensadas en los nuevos contextos educativos a fines de incorporar necesidades sociales y culturales de la región que den sentido y fundamento a las propuestas de cambio.

Desde esta perspectiva es necesario que profundicemos y acompañemos las diferentes acciones en materia curricular y de formación docente desarrolladas en el Jardín Maternal, la Escuela Primaria y las instituciones educativas de nivel secundario de nuestra Universidad.

La educación a lo largo de toda la vida aparece como un imperativo actual y a futuro. Es función de la universidad y del Estado brindar oportunidades de acceso, permanencia, graduación y formación continua que posibiliten el desarrollo humano, cultural y social en pos de la democratización de la educación y de la construcción de ciudadanía.

La educación deberá posibilitar el desarrollo de las capacidades de juicio que permitan a los ciudadanos realizar valoraciones y razonamientos propios integrando valores éticos, políticos e intelectuales que coadyuven a una formación comprometida en la construcción de una sociedad equitativa, libre y solidaria.

Acompañaremos el ingreso a los estudios universitarios con estrategias de inclusión, creativas y convergentes que, sumadas a la gratuidad de la educación pública, seguirán constituyendo condiciones de democratización en términos de igualdad de acceso para todos los ciudadanos.

El modelo educativo deberá, entre otros aspectos, reconocer las trayectorias educativas de los ingresantes. Trabajaremos para mejorar su inserción, generando condiciones que contribuyan a su permanencia y graduación en los términos previstos por los planes de estudio de las carreras de pregrado y grado. En tal sentido, fortaleceremos las acciones de articulación escuela secundaria-universidad.

La función docente seguirá ocupando un lugar de primordial importancia. Por ello es necesario seguir generando espacios de análisis y reflexión sobre las prácticas de la enseñanza y su grado de consistencia con las problemáticas que presentan los alumnos. Serán instancias que posibiliten el desarrollo profesional docente y permitan repensar las propuestas pedagógicas, incorporando



prácticas en torno al conocimiento científico situado en la realidad social, mitiguen la deserción y el rezago y construyan entornos de equidad e inclusión que atiendan a la diversidad de nuestros estudiantes. Será pertinente, entonces, que pongamos en marcha mecanismos que resignifiquen la función docente y que contribuyan a la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Consolidaremos y ampliaremos el diseño de currículos que propicien la interrelación entre docencia, investigación y extensión, la flexibilidad y la generación de nuevos espacios de diálogo entre los diversos campos disciplinares, fortaleciendo la educación experiencial, la integración académica y la movilidad de docentes y alumnos. Impulsaremos proyectos pensados desde una perspectiva que redefina, revalorice e impacte en la relación Universidad-Currículo-Sociedad conformando un ambiente académico sustentado en la multiculturalidad y el plurilingüismo.

Será preciso, entonces, dar respuestas de alta pertinencia y calidad avanzando hacia un sistema que integre, por un lado, las propuestas tradicionales con las de carreras a término y, por el otro, los estudios presenciales con los de educación a distancia promoviendo una mayor incorporación de las TICs en aquellos. Estos desarrollos se constituirán en propuestas centrales para favorecer un acceso creciente y sostenido a una educación inclusiva y de calidad (CMES, 2009)<sup>11</sup>.

Por ello, las políticas académicas vinculadas al fortalecimiento y expansión de los procesos de internacionalización de la ES deberán tender a la ampliación del trabajo colaborativo entre universidades nacionales y extranjeras en lo relativo a carreras de grado y posgrado compartidas y de doble titulación.

Estas acciones favorecerán la articulación con las políticas y programas de promoción de la formación de recursos humanos y apoyo a la investigación, profundizándose un modelo educativo que promueva y consolide la interdisciplinariedad y que, a su vez, garantice la coherencia metodológica en cada rama del conocimiento.

En el nivel de posgrado debemos avanzar no sólo en el diseño de nuevas carreras sino también en la consolidación de las existentes, optimizando el potencial académico, científico y tecnológico de todas las Unidades Académicas e instituciones involucradas para garantizar su óptimo desenvolvimiento. En este sentido, debemos potenciar mecanismos que amplíen las políticas destinadas a la formación de nuestros docentes en el cuarto nivel.

---

11 Idem.



Al mismo tiempo, desde nuestra Universidad renovamos el compromiso de contribuir a la consolidación de un sistema científico-tecnológico nacional que integre desarrollos disciplinares y orientados a la solución de problemas socioproductivos. No se trata de suprimir la organización disciplinaria, imprescindible y fecunda para la búsqueda del avance del conocimiento sino de combinar modalidades diversas, generando nuevos ámbitos para afrontar la investigación orientada a problemas.

Un lugar destacado ocupa la íntima relación existente entre las actividades de investigación con la formación de recursos humanos, especialmente de jóvenes investigadores, tanto en el ámbito de grupos de investigación como a nivel de carreras de grado y posgrado. En este sentido, podemos afirmar que cumpliremos plenamente nuestra misión si los estudiantes se forman en un ambiente creativo, con docentes que participen activamente en procesos de creación de conocimientos y que les permitan adquirir las habilidades necesarias para desempeñarse en profesiones sujetas a una evolución permanente.

Asimismo, las TICs impactan de manera creciente en materia de enseñanza, ciencia y tecnología y permiten una vinculación mucho más dinámica, rápida e interactiva, lo cual modifica sustancialmente tanto las formas de generar y validar los conocimientos como las modalidades de circulación y acceso a los mismos.

A través de acciones de comunicación pública, seguiremos contribuyendo a una mayor proyección de la ciencia en la comunidad y a crear conciencia del lugar que ocupa en el desarrollo social y económico del país.

Nuestra Universidad habrá de asumir un compromiso con el presente y el futuro formando recursos humanos altamente calificados y desarrollando una fuerte acción creadora de conocimientos que dé cuenta, por un lado, de los modos tradicionales de producción científica caracterizados por la identidad disciplinar y legitimados por la propia comunidad de pares y, por otro, de nuevas formas de investigar en las que el conocimiento se genere a partir de programas transdisciplinares que pongan el acento en la solución de problemas y en su pertinencia social. En esta última modalidad, será fundamental propiciar la participación de los actores sociales y productivos, conjuntamente con el Estado en todas sus jurisdicciones, en la definición de las agendas de investigación y en la formulación, ejecución y financiamiento.



Nuestras políticas de extensión se fundamentan en la cooperación e integración con diferentes actores en tanto función interactiva y de enriquecimiento mutuo en la generación de nuevos conocimientos, en su apropiación social, en la expansión de las capacidades colectivas y en el trabajo conjunto en los procesos de innovación.

Entendemos a la extensión a la luz de los principios reformistas como una dimensión que atraviesa los procesos sociales, culturales y económicos. Desde esta perspectiva, el diseño, evaluación y desarrollo de políticas, estrategias y acciones públicas es parte de una agenda compartida con el Estado y los diversos actores sociales y productivos.

Desde esta visión, la extensión es una función esencial de nuestra Universidad que promueve el diálogo permanente con el Estado –en sus diferentes jurisdicciones–, con otras instituciones educativas y científico-tecnológicas del sistema provincial y nacional, con las organizaciones de la sociedad civil y de la producción en la búsqueda de soluciones a los problemas del contexto, lo que confiere a estas acciones una alta pertinencia social.

De esta manera, la integración entre la Extensión y la Enseñanza nos posiciona desde una perspectiva en la que los saberes culturales y los conocimientos académico-científicos se ponen en juego con otros saberes y conocimientos que posee la sociedad, lo que posibilita analizar y abordar los problemas a partir de una concepción y comprensión de la complejidad.

La integración entre Extensión e Investigación significa no sólo la apropiación social de los conocimientos desarrollados sino que se expresa, también, en la construcción de otros conocimientos acordados con diversos actores sociales y productivos en la definición de las agendas para la investigación, en la ejecución de proyectos de I+D y en la evaluación social de los resultados alcanzados. Este enfoque profundiza el análisis en el campo de Ciencia, Tecnología y Sociedad en lo que hace a la producción de conocimientos, a su pertinencia social, a la determinación de prioridades en las políticas de investigación y en la valoración de los nuevos conocimientos obtenidos.

Nuestros retos se centran en promover procesos de innovación, producción y circulación de bienes culturales y científicos, fortaleciendo espacios de articulación y generando acciones colaborativas en estrecha interacción con el Estado y la sociedad en su conjunto.

**Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización (LOP III)**



Como temática prioritaria se encuentra la referida al desarrollo humano y social, con especial esfuerzo en la búsqueda de soluciones que colaboren en la superación de la pobreza estructural y persistente, en el fortalecimiento de la ciudadanía y los derechos humanos, en la promoción del desarrollo sustentable a nivel local y regional, entre otros.

Propiciamos de esta manera la generación de propuestas para identificar y fortalecer políticas públicas que, articuladamente con el Estado, impulsen procesos de inclusión social. Nuestra Universidad presenta capacidades y fortalezas para aportar decididamente a los procesos de desarrollo local con equidad social en los que se dignifique a las personas y se respeten sus culturas, sus saberes y su entorno en pos de una mejor calidad de vida.

Seguiremos promoviendo políticas culturales que contribuyan a la democratización del conocimiento en un ambiente plural de respeto, tolerancia y enriquecimiento mutuo, habilitando espacios para la expresión de la diversidad cultural y la promoción de manifestaciones artísticas y sociales.

Desde este punto de vista, la gestión cultural adquiere una dimensión trascendental en el marco de las políticas de extensión de nuestra Universidad, a partir de la comprensión de la cultura en su concepto más amplio e integrador, con un énfasis particular en las identidades locales y regionales.

Respecto de los procesos de innovación, jugamos un papel clave como componente esencial de un crecimiento estratégico que contribuya al desarrollo integral de la sociedad y a la competitividad territorial. Los procesos de innovación, a diferencia de los procesos de transferencia de conocimientos y de tecnología, generan reales condiciones de expansión de la economía sostenible, del comercio y del empleo.

De esta manera, nos comprometemos a seguir fortaleciendo procesos de innovación a través de una participación activa en los esfuerzos que la sociedad promueva en pos de su desarrollo integral. Impulsaremos, por lo tanto, transformaciones en la dinámica y en la estructura de producción de bienes y servicios, públicos y privados, mejorando la competitividad y el carácter emprendedor de la sociedad.

La creciente mundialización de los problemas, caracterizada por la extrema complejidad de las situaciones, hace que la cooperación interuniversitaria despierte el interés de todos. En la Declaración de la CMES (2009) se destaca que *“las nuevas dinámicas están transformando el paisaje de la educación superior y la investigación y que se requieren asociaciones y acciones*



*concertadas a nivel nacional, regional e internacional para asegurar la calidad y sustentabilidad de los sistemas de educación superior de todo el mundo...”.*

La internacionalización, como proceso de desarrollo e implementación de políticas y programas que integra las dimensiones internacional e intercultural en sus acciones, será un medio para la modernización y el mejoramiento de la calidad institucional.

La cooperación, a nivel nacional e internacional, proveerá al desarrollo institucional y a la complementación de las capacidades para fortalecer las funciones sustantivas. Tendremos particularmente en cuenta lo postulado por la CMES 2009: *“la cooperación internacional en el ámbito de la educación superior debe basarse en la solidaridad, el respeto mutuo, y la promoción de los valores humanísticos y el diálogo intercultural...”.*

Profundizaremos acciones en tal sentido: la integración plena en redes y grupos de universidades, la movilidad docente, la movilidad estudiantil con el reconocimiento de los estudios, la amplia participación en foros internacionales, la promoción de la cooperación al desarrollo, las tareas de investigación conjuntas con grupos extranjeros, la oferta de programas de enseñanza de idiomas y de español como lengua extranjera, la internacionalización del currículum y la concreción de titulaciones conjuntas con universidades extranjeras, entre otras.

Estas acciones de cooperación se orientarán hacia diferentes regiones del mundo pero de manera particular estarán destinadas a fortalecer y profundizar la relación e integración con IES nacionales, de Latinoamérica y el Caribe.

En este escenario, deberemos encontrar caminos consolidados de integración que nos permitan identificar las competencias necesarias para orientar la formación profesional en un mercado laboral globalizado. Será de alta importancia que promovamos crecientes procesos de integración regional como modo de generar escalas de trabajo competitivas y solidarias en el contexto mundial.

\*\*\*

Nuestra comunidad universitaria tiene por delante una década de apasionantes realizaciones.

El PDI 2010-2019 que hemos delineado propone el trazado de una hoja de ruta.

El Planeamiento es dinámica y orden. Un orden innovador que organiza aquellas iniciativas y actividades que el ritmo cotidiano presenta a borbotones. Pero también un acicate para movilizarnos, para no descansar en las rutinas y los formalismos.



Contar con el PDI 2010-2019 representa para la comunidad de la UNL un canal para que el aporte de cada uno sea convergente con las Líneas de Orientación Principales definidas entre todos.

Contar con el PDI 2010-2019 es importante como formulación de una agenda de problemas públicos que nos preocupan y sentimos el deber cívico de encarar con valentía para resolverlos y superarlos.

Contar con el PDI 2010-2019 implica colaborar en mayor medida que la habitual, sumar esfuerzos, coordinar, interactuar, superar las barreras que, a veces, dividen y tender en su lugar puentes que nos integren y potencien nuestros recursos.

Contar con el PDI 2010-2019 supone que las claves cardinales de esta época, la legitimidad, la calidad y la pertinencia serán cultivadas al mismo tiempo y por todos los estamentos universitarios.

Contar con el PDI 2010-2019 significa darnos un punto de apoyo para fijar metas de superación, desarrollar capacidades y herramientas para afrontarlas y desplegar esfuerzos para llevarlas a la práctica.

El legado de nuestra UNL, próxima a cumplir 100 años, es el de una identidad institucional que impone compromisos, despierta credibilidad y transmite un orgullo legítimo.

“Lux Indeficiens”, el *leit-motiv* inscripto en nuestro emblema, subraya la confianza en la inteligencia y la razón para iluminar el camino de la sociedad hacia fines elevados de convivencia, libertad y justicia.

En coincidencia con el bicentenario de la independencia nacional, habremos de protagonizar este período con esperanza, aportando nuestros saberes y vocaciones para que se plasmen en una universidad con las puertas abiertas de par en par al pueblo y a su servicio.

Santa Fe, 5 de noviembre de 2010.