



*Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*



# **A N E X O I – Resolución N° 269/2011**

*Documento V4*

## **PLAN ESTRATÉGICO**

**y**

## **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2011-2015**

## **DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA**

**Santa Rosa - La Pampa, octubre de 2011**



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

## AUTORIDADES

### Rectorado

*Rector*

Sergio Aldo BAUDINO

*Vicerrector*

Hugo Alfredo ALFONSO

*Secretaria Académica*

María Estela TORROBA

*Secretaria de Investigación y Posgrado*

María Silvia DI LISCIA

*Secretario de Cultura y Extensión Universitaria*

Jorge Eduardo CERVELLINI

*Secretario Administrativo*

Jorge Osmar BONINO

*Secretaria de Bienestar Universitario*

Graciela Lorna ALFONSO

*Secretario de Coordinación y Planeamiento Institucional*

Oswaldo Daniel BAUDAUX

*Secretaria de Consejo Superior y Relaciones Institucionales*

María Esther FOLCO

*Secretaria Legal y Técnica*

Susana Elisabet GONZALEZ

### Facultades

*Decano Facultad de Agronomía*

Gustavo Daniel FERNANDEZ

*Decanos:*

Sergio Daniel MALUENDRES

José María ROMERO

*Decano Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas*

Oscar Daniel ALPA

*Claustro Docente:*

Daniel Vicente LACOLLA

Rubén Horacio BONGIANINO

*Decana Facultad de Ciencias Exactas y Naturales*

Graciela Beatriz ROSTON

Carlos Enrique PARODI

Miguel Angel OSIO

*Decano Facultad de Ciencias Humanas*

Sergio Daniel MALUENDRES

*Claustro de Graduados:*

María Rosa BARABASCHI

Karina Alejandra RE

*Decano Facultad de Ciencias Veterinarias*

José María ROMERO

*Claustro de Estudiantes:*

Esteban TORROBA

Guillermo Darío GARCÍA (hasta el 18/05/2010)

German Alejo SEEBER

*Decano Facultad de Ingeniería*

Carlos Norberto D'AMICO.

*Sector No Docente:*

María Rosa CARABAJAL

*Representante de Rectorado:*

Hugo Alfredo ALFONSO

Graciela Lorna ALFONSO

### Equipo Técnico

Beatriz Susana DILLON

Jorge SAAB



## ÍNDICE

<b>AUTORIDADES</b> .....	2
<b>ÍNDICE</b> .....	3
<b>PRESENTACIÓN: Palabras del Rector</b> .....	5
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	6
<b>1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS</b> .....	10
1.1. La importancia de planificar la acción.....	10
1.2. Antecedentes de la planificación institucional.....	12
1.3. Política de estado y compromiso institucional.....	16
1.4. Necesidad de actualizar el Plan Estratégico y elaboración del PDI 2011-2015.....	17
1.5. Síntesis organizativa del documento.....	19
<b>2. METODOLOGÍA DE ACCIÓN PARTICIPATIVA</b> .....	20
2.1. Proceso de elaboración.....	20
2.2. Fases de acción metodológica.....	20
2.2.1. Descripción analítica de las fases de la metodología de acción participativa.....	22
<b>PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA</b> .....	34
<b>CAPÍTULO I: CONTEXTO EN EL MARCO DE LAS POLITICAS NACIONALES</b> ...	35
I.1. Pasado, presente y futuro de la universidad pública argentina.....	36
I.2. Las crisis precedentes y sus impactos en el sistema universitario.....	39
I.3. El contexto actual de las relaciones entre la Universidad, la sociedad y el Estado.....	42
I.4. Las universidades públicas en el año del bicentenario.....	44
I.5. Las universidades públicas argentinas en el mundo globalizado.....	46
I.6. Desafíos de las universidades públicas argentinas.....	47
I.7. Una agenda de compromisos de las universidades públicas argentinas.....	51
<b>CAPITULO II: LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO LOCAL, PROVINCIAL Y REGIONAL</b> .....	53
II.1. El contexto local, provincial y regional.....	54
II.2. La Universidad y el territorio deseado: El Plan Estratégico Territorial.....	60
II.3. La Universidad como agente de intervención territorial de primer nivel.....	65
<b>CAPITULO III: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: ESCENARIOS 2005 Y 2010</b> .....	69
III.1. Antecedentes.....	70
III.2. Los resultados de la evaluación externa. Escenario 2005.....	84
III.3. El proceso de acreditación de las carreras de grado.....	94
III.4. Impacto del PDI 2005-2010. Escenario 2010.....	99
III.4.1. Objetivo Institucional 1.....	99
III.4.2. Objetivo Institucional 2.....	104



<b>CAPÍTULO IV: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y ÁREAS ESTRATÉGICAS</b> .....	107
IV.1. La Misión.....	108
IV.2. La Visión.....	109
IV.3. Las funciones sustantivas y transversales.....	111
IV.4. Los Objetivos Institucionales.....	117
IV.5. Las áreas estratégicas sustantivas y transversales.....	117
<b>CAPÍTULO V: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS</b>	120
V.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	121
V.1.1. Fortalezas y oportunidades.....	122
V.1.2. Debilidades y amenazas.....	129
<b>PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNLPAM 2011-2015</b> .....	135
Área Estratégica: Docencia y formación de grado y posgrado.....	136
Área Estratégica: Investigación y desarrollo tecnológico.....	150
Área Estratégica: Extensión, relaciones institucionales y vinculación tecnológica.....	160
Área Estratégica Transversal: Bienestar Universitario.....	170
Área Estratégica Transversal: Gestión, administración, economía y finanzas, legal y técnica.....	184
Área Estratégica Transversal: Infraestructura universitaria.....	190
Área Estratégica Transversal: Tecnologías de la información.....	194
Área Estratégica Transversal: Internacionalización de la Universidad.....	199
Recursos para la implementación y garantía de cumplimiento del Plan.....	207
Seguimiento y control de ejecución del PDI 2011-2015.....	208
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	210
Abreviaturas y Acrónimos.....	211



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

**(PALABRAS DEL RECTOR)**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Por Resolución 109/2005, el Consejo Superior aprobó, por unanimidad, el Plan Estratégico y el Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 de la Universidad Nacional de La Pampa.

El Plan Estratégico se instituye como un documento orgánico destinado al desarrollo integral de la institución, y reúne las estrategias que la comunidad universitaria considera pertinentes y factibles de realizar en el pleno ejercicio de su autonomía. Procura promover iniciativas orientadas a transformar la realidad e influir en la definición de políticas públicas.

Según la Misión, consignada en el Estatuto de la Universidad, y a partir de una Visión compartida por todos sus integrantes, el plan es un compromiso colectivo para la consecución de los Objetivos Institucionales, mediante la movilización coordinada de todos los recursos disponibles. Se realizó con la mirada puesta en el futuro, teniendo en cuenta las particularidades endógenas y el contexto social, político, cultural y geográfico en el cual desarrolla sus funciones básicas.

El Plan Estratégico se concibe de manera sustentable, pero a la vez flexible a la dinámica de los procesos en los cuales se inscribe. Su permanencia queda establecida en la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales que se constituyen en los principios orientadores de las acciones a seguir.

Las cambiantes políticas por las que atravesó el país y la educación en particular, los cambios para atender a la debilidad de los marcos normativos propios; las condiciones económicas, sociales y culturales del entorno en el que despliega sus acciones, requieren que la institución sea propulsora del desarrollo científico-tecnológico, cultural y socio económico, y formadora de profesionales comprometidos con esta línea de pensamiento.

La primera década del Siglo XXI implicó, en la política universitaria nacional, cambios que intentaron recomponer la situación derivada de la crisis social, política y económica de los primeros años del 2000. Este contexto fue retomado para planificar la acción durante la ejecución del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005- 2010.

La Universidad actual debe ser protagonista en la definición de política pública. La consolidación del sistema universitario exige repensar su rol desde una concepción integral, a partir del ejercicio de su autonomía y acompañada del compromiso social, en tanto responsable de un sistema que se sostiene con el esfuerzo de los aportes de la sociedad en su conjunto.



En esta línea de pensamiento, el Plan Estratégico aprobado en el año 2005, es actualizado en sus apartados: Antecedentes y Contexto Institucional. Éste, incorpora los nuevos lineamientos de la política de educación superior y los cambios del contexto local, provincial y regional y el papel que cumple la Universidad en dicho entorno. El repaso de los acontecimientos del siglo XX y su influencia sobre las instituciones de educación superior presenta una perspectiva adecuada para comprender los cambios en el sistema universitario nacional, tanto en nuestra institución como en sus relaciones con la sociedad y el estado.

Por otro lado, se actualiza el diagnóstico sobre la base de una estrategia que permite tener una perspectiva general entre la capacidad interna y la situación externa. Los indicadores de impacto producto de la aplicación del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010; el informe final de la evaluación externa, recibido oficialmente en el mes de diciembre de 2006, que contiene un análisis pormenorizado de las áreas de gobierno y gestión, docencia, investigación, extensión y biblioteca, las consideraciones finales y recomendaciones para la mejora institucional, y las autoevaluaciones, recomendaciones y planes de mejoramiento de las carreras en proceso de acreditación son las nuevas herramientas analizadas para la construcción del escenario actual.

Las transformaciones internas y las relaciones con la comunidad, durante los últimos años, permiten la definición de un nuevo cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que se constituyen en el punto de partida del nuevo plan de desarrollo para el próximo quinquenio.

La metodología de acción necesita de la participación de la comunidad universitaria y de todas las instituciones que conforman los sectores gubernamentales y no gubernamentales que integran la sociedad. En este sentido, el Consejo Social tiene un papel fundamental en la concreción de este nuevo documento de política universitaria.

En síntesis: el Plan Estratégico es un instrumento que contiene:

- a) Un conjunto de normas propias, que dan solidez a la gestión y consolidan su autonomía (Misión y Visión);
- b) El fomento de iniciativas que promueven la transformación, mediante una actitud proactiva y responsable (Objetivos Institucionales);
- c) La identificación del escenario actual, en cuyo marco la Universidad desarrolla su estrategia de acción para los próximos años (contexto nacional y provincial);
- d) La identificación de las áreas sustantivas y transversales de intervención.



El Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 es una herramienta para la acción que garantiza la ejecución del Plan Estratégico, y contiene:

- a) La descripción de la situación de la realidad universitaria y su explicitación causal (diagnóstico institucional) con la identificación de pautas de valor, implícitas y explícitas, mediante la matriz FODA.
- b) Las metas y objetivos generales del desarrollo institucional para cada una de las áreas estratégicas (básicas o sustantivas y transversales).
- c) Los objetivos particulares, las acciones, los responsables, los plazos de ejecución, los indicadores de seguimiento y las pautas para el control de su implementación.

En las denominadas áreas estratégicas sustantivas –Docencia y Formación de Grado y Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico, Extensión, Cultura, Relaciones Institucionales y Vinculación Tecnológica– el eje común de las metas conduce a mejorar la inserción de la Universidad a través de una formación integral que incluya la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, de la investigación y el desarrollo tecnológico, y a promover la búsqueda de la apropiación social del conocimiento mediante la extensión universitaria; todo ello en un contexto de bienestar institucional y comunitario. La participación activa y dinámica de los miembros que la conforman favorecerá el desarrollo económico, social y cultural de la sociedad.

Las áreas estratégicas transversales: Bienestar Universitario; Gestión, Administración, Economía y Finanzas y Legal y Técnica; Infraestructura Universitaria; Tecnología de las Comunicaciones e Internacionalización de la Universidad, actúan como soporte de las básicas y su fortalecimiento resulta imprescindible para el logro de las metas previstas.

En síntesis, la actualización del Plan Estratégico y el diseño del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 establecen las líneas directrices, trazadas mediante mecanismos de debate y participación, que guiarán la gestión y crecimiento de la Universidad para los próximos años.

El compromiso de ejecución del plan se desprende de la política de gestión adoptada, del convencimiento de que el crecimiento está asociado con las fortalezas internas para impulsar las acciones y de que los resultados de su ejecución resultarán en beneficio de los integrantes de la comunidad universitaria en particular, y de la sociedad en general.

Se ha alcanzado una definición de los principios fundamentales de gestión y de sus múltiples aspectos orientativos basada en los consensos, en la apertura institucional, en la acción cooperativa y en la necesidad de concebir una Universidad inclusiva y participativa. La flexibilidad de las propuestas se





*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

basa en la apropiación de los resultados de la ejecución del Plan, en las soluciones a las debilidades detectadas y en el aprovechamiento de las fortalezas en beneficio del rol social de la Universidad y de la política destinada a reforzar la calidad institucional.

## 1.- ASPECTOS INTRODUCTORIOS

### 1.1. La importancia de planificar la acción

Hacia el año 2003, en el marco de las vertiginosas transformaciones sociales, culturales, económicas y políticas, la comunidad universitaria se debatía en su propia incertidumbre pero convencida de que su rol en la recuperación era decisivo.

Mediante la Declaración 001/2001 de la Asamblea Universitaria, la institución se comprometió a participar activamente en un marco de reafirmación de su responsabilidad social y, a aportar sus capacidades para diseñar acciones y estrategias orientadoras destinadas a confluir en un factor dinamizante de la economía regional y, consecuente con su Misión, a reforzar su carácter atento y solidario con la resolución de los problemas que afectan a la comunidad.

La importancia de este documento es que perfiló la Visión de la Universidad y generó la necesidad de planificar acciones para que dicha declaración no se convirtiera en un acto declamatorio y contextual.

Asumir la tarea de una planificación estratégica requirió de la intervención de la comunidad universitaria en su conjunto, sobre la base de su compromiso social e institucional, con el objeto de fortalecer, mediante consensos, la capacidad de reconstruir y construir nuevos rumbos, y de movilizar recursos institucionales orientados al logro de un crecimiento compartido e integrado.

***Un Plan Estratégico es un contrato social que resulta de consensos alcanzados a partir de propuestas realistas. Pone de manifiesto el compromiso de los miembros de una institución que se piensa a sí misma y se proyecta en una organización de gestión autónoma, dinámica, sostenible y compartida, en pos del beneficio común.***

Conscientes de las nuevas demandas e interrelaciones entre las universidades y su entorno, y de la necesidad de plantear un horizonte de desarrollo, esta Universidad ha realizado una profunda reflexión sobre la importancia de planificar su accionar a partir de la siguiente premisa:



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

***Una universidad nacional, pública, gratuita, pluralista, autónoma, laica, con ingreso irrestricto y de calidad académica, comprometida con la sociedad.***

El cambio permanente de nuestra sociedad requiere de una universidad pública cuyo objetivo sea contribuir, equitativa e inclusivamente, a la promoción de los sujetos hacia niveles crecientes de bienestar social, y a su formación intelectual y profesional, mediante la construcción, extensión y transferencia del conocimiento en un marco de solidaridad, cooperación y horizonte compartido.

Para consolidar este tipo de institución se requiere un compromiso democrático y una dirección clara, mediante en un conjunto de ideas capaces de conducirla a un proceso de discusión madura, realista, profunda y ordenada en el seno de su comunidad.

La finalidad del Plan Estratégico es:

***Consolidar la Misión y profundizar la Visión, para definir, mediante los Objetivos Institucionales y las áreas de acción, sustantivas y de apoyo, y en un marco de consensos, el futuro institucional de la Universidad.***

Todo Plan Estratégico debe acompañarse con proyectos institucionales que organicen las acciones a corto y mediano plazo. Dichos proyectos deben abordar las áreas de acción con el objeto de satisfacer las demandas internas (crecimiento institucional endógeno) y de la sociedad (inserción social), a través de la recuperación de los saberes comunitarios para avanzar en la construcción de conocimientos integrados.

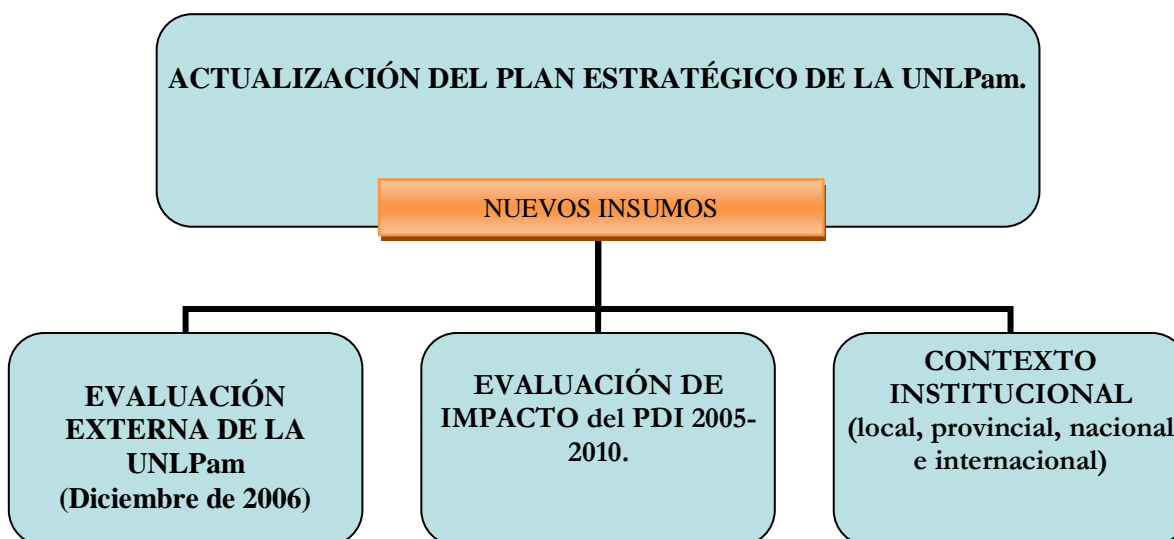
El Plan Estratégico es concebido como un documento perdurable, pero a su vez atento a los cambios, por lo que cada paso de la ejecución de las acciones que lo sustentan supone un proceso de acción, evaluación y reajustes.

Las mutaciones de la política universitaria nacional y de la situación coyuntural de la Universidad, durante los últimos cinco años, hacen necesario realizar algunos ajustes al plan aprobado en el año 2005, sobre todo en lo referido a la actualización de sus aspectos contextuales y a la proyección futura de la educación superior en la Argentina.

Es un diseño en que las ideas y los objetivos se organizan para impulsar programas de acción tendientes a superar las debilidades y potenciar las fortalezas surgidas de la autoevaluación institucional, de la evaluación externa y de sus particularidades endógenas y exógenas.

El Plan Estratégico se nutre del diagnóstico, de la política interna, del contexto académico nacional –y más específicamente, el de las Universidades públicas–, de la inserción en el medio local, provincial nacional e internacional, y, por último, de la consideración del marco general de las políticas de Estado para los próximos años.

La actualización del Plan Estratégico incorpora los siguientes insumos:



## 1.2. Antecedentes de planificación institucional

La profunda crisis integral que afectó a la sociedad argentina a inicios del siglo XXI amenazó la supervivencia de las universidades y puso en peligro el cumplimiento de sus funciones básicas. En dicho contexto, el inicio de una nueva gestión en el año 2002, generó mecanismos que intentaron



superar dicha crisis, basados en la definición de políticas de acción enfocadas hacia el desarrollo institucional endógeno.

Sosteniendo, más que nunca, el principio de la autonomía universitaria, y reconociendo la función indelegable del Estado tanto en el diseño de la política pública de educación general y superior como en garantizar su financiamiento mediante asignaciones presupuestarias adecuadas, se entendió que una de las maneras de enfrentar la crisis estructural, y de la propia institución, consistía en elaborar un proyecto propio, consensuado, discutido y acordado en el seno de la comunidad, con el fin de diseñar, para los años siguientes, las líneas de acción que permitieran a la Universidad crecer, aun en tiempos de crisis.

La mencionada Asamblea Universitaria, reunida el 15 de agosto de 2001, se pronunció acerca de la crisis de alcance nacional y comprometió su participación en todos los ámbitos en que se discutieran estrategias encaminadas a su superación. Ese órgano emitió una declaración en la que fijó su posición y emitió una serie de propuestas, entre las que se destacan la de “reconstruir el sistema educativo público como responsabilidad indelegable del Estado, sin ningún tipo de arancelamiento, sin restricción de ingreso ni impuesto al graduado, y fortalecer el sistema científico y tecnológico nacional.

El progresivo deterioro financiero y una prolongada desinversión, durante la década de los ‘90, dejaron severas secuelas en las instituciones universitarias. La Universidad Nacional de La Pampa entendió que era necesario enfrentar las dificultades mediante un proceso de planificación que destinara los magros recursos de que disponía en función de sus prioridades y necesidades inmediatas, a efectos de recomponer sus funciones básicas con una mirada que se proyectara al futuro a partir de una Visión de conjunto.

La mejor forma de enfrentar la crisis se basó en el principio de generar iniciativas de gestión que intentaran superar la paralización y el encapsulamiento que alejaban de sus funciones básicas (formación, investigación y extensión), para lograr calidad institucional y relación con los distintos sectores que conforman la comunidad a la que pertenece.

La naturalización de las prácticas inerciales provocadas por la crisis financiera no podía constituirse en un elemento paralizador –dada su exigencia de adopción de medidas a corto plazo tendientes a solucionar problemas cotidianos o de emergencia–, sino que debían generarse estrategias de superación para lograr el crecimiento institucional.

El Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006 (PPI), que el Consejo Superior aprobó por unanimidad (Resolución Nº 165/03), constituye una primera herramienta organizativa de la gestión y



el punto de partida para la planificación institucional. Se edificó sobre la base de la definición de prioridades institucionales, con su correspondiente compromiso presupuestario, para un conjunto de inversiones físicas (infraestructura), y estableció los primeros proyectos institucionales destinados a fortalecer a las unidades académicas y a los distintos actores de la comunidad universitaria. Este documento, colocó a la Universidad Nacional de La Pampa a la vanguardia de la planificación para destinar recursos presupuestarios genuinos, mediante pautas objetivas de distribución organizadas a partir de sus propias necesidades, prioridades y objetivos.

La ejecución del PPI significó –entre los años 2003 y 2006– la inversión de más de tres millones de pesos en obras de infraestructura, una de las debilidades más importantes detectadas hacia principios de siglo XXI. Entre las obras más importantes se destacan: la terminación de la construcción de la segunda etapa del Centro Universitario *Nicolás Juan Carlos Tassone* de General Pico (Facultad de Ingeniería y Facultad de Ciencias Humanas); la culminación del auditorio y de la biblioteca informática de la Facultad de Ciencias Veterinarias; la ampliación de la biblioteca de la Facultad de Agronomía y del auditorio de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; el reacondicionamiento del edificio donde funcionaba la ex escuela agrotécnica para uso compartido de las facultades de Agronomía y Ciencias Exactas y Naturales, entre otras.

A partir del año 2003, las políticas públicas nacionales referidas a la educación superior se dieron a conocer en dos documentos básicos. El primero emanó del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en las Primeras Jornadas de Reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina realizadas en Horco Molle (Tucumán), en agosto de 2004. El segundo fue el Documento de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del entonces Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, sobre Políticas Públicas para las Universidades Nacionales, emitido en septiembre del mismo año. Asimismo, por Resolución 260/05 de ese Ministerio, se creó en el ámbito de la SPU, el Programa Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional (FUNDAR), que establecía un modelo de asignación presupuestaria, cuya distribución se realizaría mediante la ejecución de Programas Institucionales enmarcados en los propios Proyectos de Desarrollo Institucional de las Universidades.

Se inició así la revalorización de la evaluación institucional (interna y externa), así como del proceso de acreditación de carreras de grado y posgrado, con una orientación y una política absolutamente distinta a la aplicada durante la década de los noventa. A partir de esta normativa, tanto la institución universitaria como las carreras de grado acreditadas debieron diseñar sus planes de



mejoramiento, a efectos de reconocer sus debilidades y potenciar sus fortalezas mediante la ejecución de acciones de impacto medible, financiadas por el Estado nacional (Dillon, 2008).

En ese contexto, la Universidad Nacional de La Pampa se convirtió en una de las primeras en diseñar y aprobar su Plan Estratégico, acompañado de un Proyecto de Desarrollo Institucional a implementarse entre los años 2005 a 2010, lo que la colocó en un lugar de privilegio para participar de programas nacionales con financiamiento extrapresupuestario.

“En la Argentina de los últimos años se ha revertido la tendencia recesiva de la economía” (Giustiniani, 2008:55), y el presupuesto universitario se incrementó, sobre todo por la necesaria recuperación salarial de docentes y no docentes, que se había mantenido indignamente postergada, y también se eliminaron los recortes que habían afectado seriamente su funcionamiento.

El reconocimiento del aumento del presupuesto de las universidades públicas, no impide el reclamo de asignaciones presupuestarias, que siguen estando por debajo de lo esperado, hecho que se evidencia en los problemas para atender las cuestiones específicas que hacen al funcionamiento, muy afectado por las crisis precedentes. Pero, si bien el presupuesto para funcionamiento sigue siendo bajo, lo que permitió y permite la planificación institucional es la previsibilidad en el envío de los fondos, que otorga seguridad en la disponibilidad de recursos para afrontar los cambios. A su vez, la comunidad universitaria reclama, enfáticamente, por un lado, el aumento del presupuesto de la función ciencia y técnica –relegado debido al crecimiento de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico– y, por otro, la creación de la función extensión en el presupuesto nacional.

La sanción de la Ley de Financiamiento Educativo (Ley 26.075), a fines del año 2005, se planteó como objetivo incrementar progresivamente, para alcanzar en el año 2010 “una inversión en educación, ciencia y tecnología equivalente al 6% del Producto Bruto Interno (PBI)”. La distribución de este porcentual, además de los fondos destinados a cubrir los salarios del personal universitario, se estipuló sobre la base de los programas diseñados por las Universidades a partir de su propia planificación.

El Plan Estratégico, revaloriza la Misión contenida en las Bases y Objetivos de su Estatuto. Estos puntos mantienen vigencia plena puesto que contienen los retos emergentes de la sociedad contemporánea a partir de su concepción como una entidad esencialmente democrática –autónoma y autárquica- que contribuye al desarrollo de la cultura mediante la formación y la creación de conocimientos, la investigación científica y tecnológica y la extensión como función de carácter sustantivo, todo ello en el marco de un criterio humanístico.



La Visión y los Objetivos Institucionales, se sustentan con una mirada hacia el horizonte de una Universidad que alce las banderas de la formación integral de quienes la constituyen propiciando la calidad académica y de la investigación. Una Universidad asentada en los principios de cooperación para la sustentabilidad social, capaz de crear y fomentar redes de intercambio e involucrarse activamente con los distintos sectores que componen la comunidad de la que forma parte. Una Universidad inclusiva para todas y todos y, a su vez, dinámica, capaz de adelantarse a los cambios y superar las dificultades sociales e institucionales que se le presenten.

La aplicación del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 significó cambios sustantivos. Las metas y los objetivos previstos para cada área de intervención significaron la aprobación de programas institucionales propios y la presentación a los emanados desde los ministerios nacionales de Educación y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, entre otros.

Más allá del impacto de la puesta en marcha de las acciones establecidas en el Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010, el logro que se evidencia actualmente es que la comunidad ha comprendido y se ha encaminado hacia el fortalecimiento de la premisa de que toda planificación se basa en un reconocimiento de que:

***El cambio debe operar a nivel de la cultura institucional, para entendernos como una Universidad integrada que necesita funcionar de manera coordinada para el logro de sus Objetivos Institucionales y particulares de sus unidades académicas, y para superar los desequilibrios que aún persisten.***

### **1.3. Política de estado y compromiso institucional**

El Plan Estratégico es un contrato social y un compromiso de gestión, compartido por la comunidad universitaria y por los distintos componentes de la sociedad. Desde su aprobación, se convierte en una política institucional equivalente a una política de estado, que trasciende las conducciones, en la medida que provee de los elementos indispensables para construir y consolidar las funciones básicas, su organización y gestión y el uso óptimo de sus recursos.





En su discurso de asunción, el CPN Sergio Aldo Baudino -actual Rector de la Universidad- manifestó su compromiso para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional para los años venideros, aplicando la metodología participativa utilizada en el anterior, para que, una vez aprobado por el Consejo Superior, se constituyera en la política de gobierno para los próximos años. Para la consecución de dicha política, el Rector apeló a la responsabilidad del Consejo Superior para:

(...) corregir los desequilibrios que se registran entre las unidades académicas; éste es el sentido que tienen los programas institucionales, además de propender a la superación de las insuficiencias que se detectan a través de los diferentes instrumentos y modalidades de evaluación. (...) para acompañar a las facultades en la consolidación de sus fortalezas y en la superación de sus debilidades, desde el rectorado desplegaremos iniciativas tendientes a fortalecer a la Universidad en su conjunto, a coordinar las temáticas que atraviesan varias disciplinas, sobre todo, las que por su grado de complejidad excedan los marcos de una sola unidad académica.

Esto es lo que entendemos por Universidad Integrada: una Universidad amplia e inclusiva, que constituya una verdadera comunidad, en la que todos y cada uno de sus integrantes se sientan sujetos a las mismas reglas de juego, en la que no quepa ninguna clase de discriminación, en la que todos tengan la oportunidad de acceso a la ciudadanía universitaria y puedan ejercerla libremente sin coacciones de ninguna naturaleza.

Es condición necesaria para hacer realidad estos enunciados construir un ambiente de diálogo y cooperación, que posibilite el disenso basado en la argumentación racional, tendiente a la búsqueda de consensos representativos de los intereses e inquietudes del conjunto de la comunidad universitaria.

(...) La gestión que hoy comienza no parte de cero ni tiene pretensiones fundacionales, menos aún quejas contra “la herencia recibida”. La etapa que concluye (...) significó un punto de inflexión en la historia de nuestra Universidad, una toma de posición de cara a la sociedad, un despliegue constante de las propias potencialidades hacia el interior de nuestra comunidad y una presencia protagónica en el sistema universitario nacional. Fueron ocho años fecundos en iniciativas y realizaciones. En ese período surgió el Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Pampa y su correspondiente Proyecto de Desarrollo Institucional cuya culminación está prevista para el año en curso. Para la elaboración del próximo Proyecto de Desarrollo Institucional, apelaremos a la misma metodología participativa y, una vez aprobado por el Consejo Superior, se constituirá en nuestro programa de gobierno (...)

(Discurso de Asunción del Rector de la Universidad Nacional de La Pampa, CPN Sergio Aldo Baudino, 15/05/2010).

#### **1.4. Necesidad de actualizar el Plan Estratégico y elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015.**

En esta instancia, en que es necesario diseñar un nuevo Plan de Desarrollo Institucional para el período 2011-2015, se consideró necesario actualizar algunos puntos del Plan Estratégico pero mantener los elementos claves que componen: la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales.



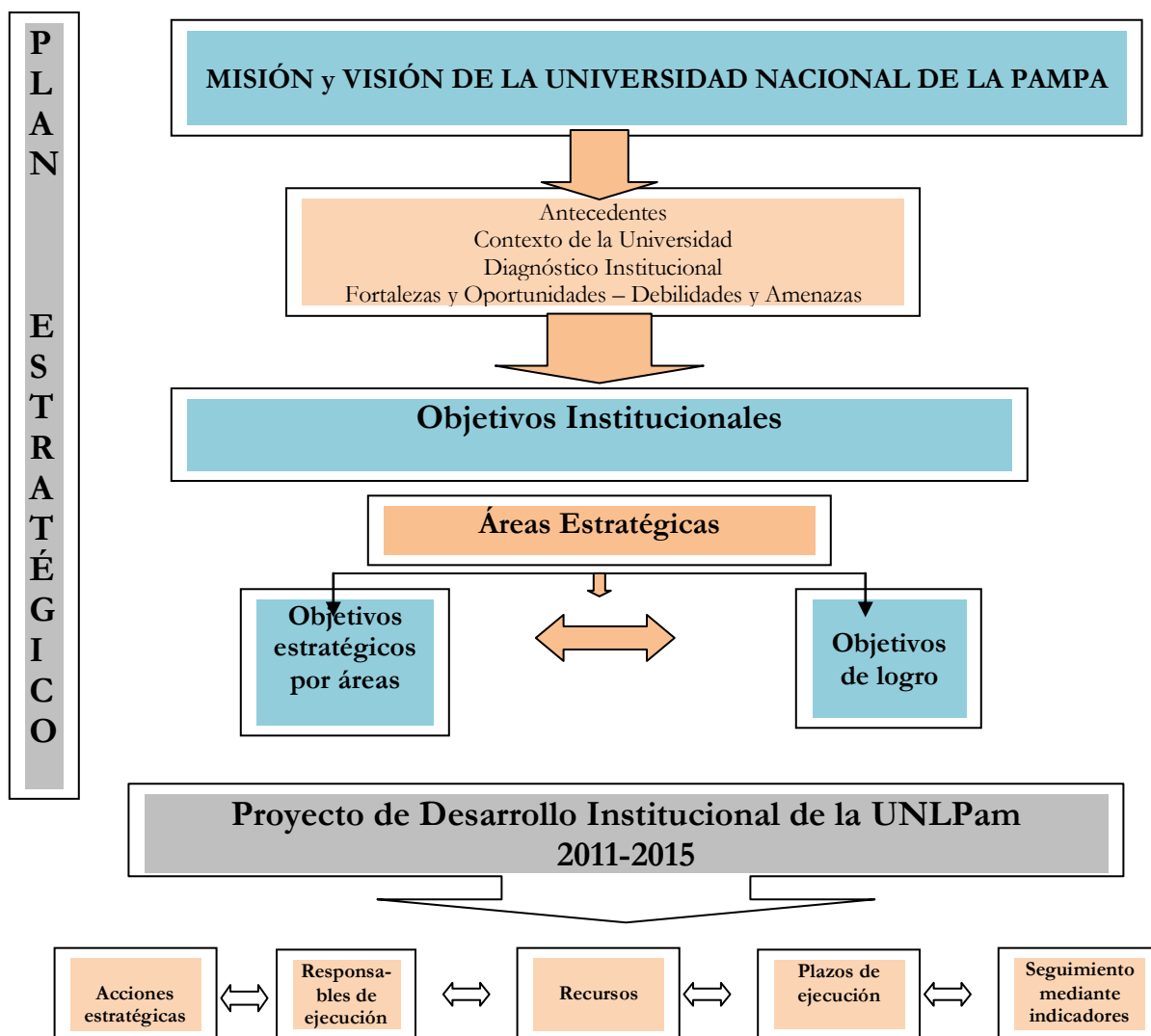
En el Capítulo I se incorporan nuevos elementos que conforman el contexto e inserción de la Universidad en el marco de los nuevos lineamientos de la política de educación superior en Argentina, y en el Capítulo II se actualizan algunas cuestiones referidas a la inserción local, provincial y regional. En el Capítulo III se mantienen la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales. El Capítulo IV contiene las áreas estratégicas de intervención y los objetivos de cada una de ellas.

Sobre la base de los nuevos insumos se esboza el diagnóstico institucional construido en dos escenarios; el primero hacia el año 2005 y fruto de la mirada externa surgida de la evaluación institucional, y el segundo, escenario 2010, que visibiliza los cambios ocurridos desde la aprobación del PDI 2005-2010 a la actualidad.

Posteriormente, se esboza una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) detectadas en las siguientes instancias: a) Informe de evaluación externa; b) Informes de acreditación de las carreras de grado y posgrado; c) Política de gestión para los próximos años; d) Aportes de la comunidad universitaria y e) Aportes del Consejo Social. La matriz incluye, por primera vez, las condiciones externas prevalecientes, y plantea las oportunidades y amenazas que influyen sobre la institución.

El plan de desarrollo institucional para los próximos cinco años representa una organización de las acciones futuras, según las funciones básicas y transversales. Cada una de ellas, incluye los responsables de ejecución y los plazos estimados para su puesta en funcionamiento. Los recursos que se direccionarán para su ejecución y la definición de indicadores de seguimiento e impacto serán definidos por el Consejo Superior, una vez que proceda al tratamiento de cada una de las acciones.

### 1.5. Síntesis organizativa del documento



## **2. METODOLOGÍA DE ACCIÓN PARTICIPATIVA**

### **2.1. Proceso de elaboración**

Las metodologías de acción participativa privilegian el diálogo y el consenso en todo el proceso de planificación institucional, lo cual incide en generar el clima de confianza necesario entre los actores involucrados en su concreción.

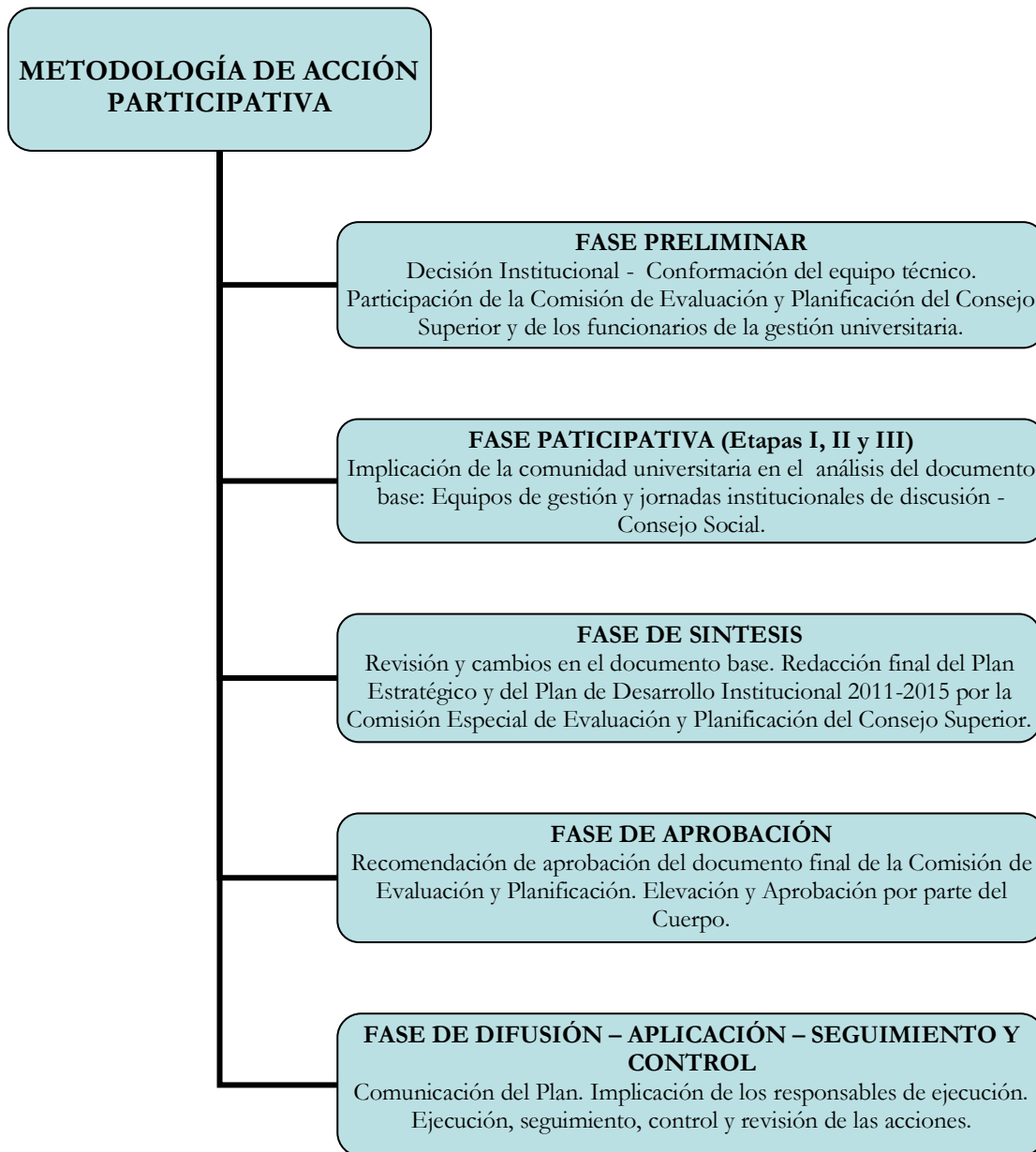
Tomada la decisión institucional de elaborar un nuevo plan de desarrollo institucional para el próximo quinquenio, el primer paso consistió en la reflexión y el diseño del proceso a realizarse y el establecimiento de la estructura organizativa necesaria. Consejeros superiores y directivos, funcionarios, docentes/investigadores, estudiantes, graduados, personal de apoyo, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, cooperativas y otras instituciones de la sociedad civil, conformaron el abanico de participantes en las distintas fases el proceso.

Tres premisas básicas sustentan la ejecución de la metodología de trabajo: 1) Participación; 2) Coherencia interna del documento; 3) Propuestas de acciones realizables y ejecutables en los plazos establecidos.

Como en el caso de los documentos anteriores, la Universidad optó, como estrategia metodológica, elaborar un documento base, con la participación de sus recursos humanos y de un asesor local para dar forma al documento de manera coordinada con los integrantes de los equipos de gestión de la Universidad y de las unidades académicas. Este documento se constituyó en el punto de partida de la fase participativa. Todos y todas las participantes intervinieron en él para realizar cambios, agregados, quitas, sugerencias, etc. Este esquema metodológico agilizó el proceso participativo y permitió a todos los involucrados conocer el punto de partida y trabajar sobre una base común susceptible de introducir todos los cambios pertinentes.

### **2.2. Fases de acción metodológica**

El proceso participativo se organizó de manera secuencial en cinco fases. Se inician en la elaboración del documento base y culminan en el documento final del Plan Estratégico y el PDI 2011-2015. A modo de síntesis:





## 2.2.1. Descripción analítica de las fases de la metodología de acción participativa

### Fase preliminar:

La comunidad de la Universidad Nacional de La Pampa cuenta con experiencia previa en el proceso de elaboración del Plan Estratégico y del Plan de Desarrollo Institucional. Cada una de sus integrantes, de una u otra manera, ha participado del proceso de elaboración y/o ha sido beneficiado con alguno de los programas institucionales llevados adelante mediante la ejecución del Plan 2005-2010.

En particular, cada una de las unidades académicas se encuentra en diferentes etapas del proceso de evaluación institucional y de sus carreras; algunas de ellas han elaborado y están ejecutando sus planes de mejoramiento luego de haber superado el proceso de acreditación.

La Universidad ha generado, entonces, una cultura institucional que parte de la base de reconocer la importancia de planificar la acción a partir de objetivos orientados al cumplimiento de la Misión y Visión institucional.

Durante la fase preliminar se ejecutaron estas acciones:

- *14 de mayo de 2010:* Realizadas, el 28 de abril de 2010, las elecciones en la Universidad Nacional de La Pampa, resultan electas las nuevas autoridades institucionales. En el discurso de asunción, el Rector manifiesta que la aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 se convertirá en el programa de gobierno de los próximos cinco años (política institucional).
- *Junio de 2010:* Planteada la necesidad de la elaboración de un plan de desarrollo para los próximos cinco años se evidencia, también, la necesidad de readecuar el Plan Estratégico en su contexto de aplicación y mantener la Misión, Visión y Objetivos Institucionales. Se designa a un representante de Rectorado como responsable de gestión del operativo y se establece su responsabilidad en la coordinación del trabajo; se le encarga la contratación de un técnico para ejecutar las acciones básicas de elaboración del documento base.
- *Agosto de 2010:* Se contrata a un técnico que, bajo la supervisión del coordinador de rectorado elabore un plan de acción, participe de las acciones preliminares de participación y elabore un bosquejo de documento base con readecuaciones al Plan Estratégico y la elaboración de un nuevo plan de desarrollo institucional para los próximos cinco años, a fin de ser puesto a consideración de la comunidad universitaria, del Consejo Social y del Consejo Superior.



### Fase participativa:

Propicia el debate en todos los ámbitos de la Universidad y en el contexto externo, al incorporar los aportes de las instituciones que conforman el Consejo Social. La fase participativa incluyó diferentes etapas:

#### *Primera etapa:*

Acciones que involucran al Consejo Superior, a los equipos de gestión de las unidades académicas y de rectorado.

- *Agosto, septiembre y octubre 2010* se convocan y realizan reuniones con los equipos de gestión de las unidades académicas y de las secretarías del rectorado:

**Coordinación:** Prof. Jorge Saab - Lic. Beatriz Dillon

**Ejes abordados:** a) Necesidad de planificar la acción; b) Fortalezas y debilidades surgidas del proceso de evaluación de las carreras y de las propias unidades académicas; c) Recomendaciones y compromisos institucionales, surgidos de los informes de acreditación de las carreras de grado; d) Compromisos de gestión asumidos. En estos encuentros, participaron junto al equipo técnico:

Rector y Vicerrector

Decana/o y/o Vicedecana/o de las Facultades de: Ingeniería, Ciencias Veterinarias, Ciencias Económicas y Jurídicas, Ciencias Exactas y Naturales y de Ciencias Humanas.

Integrantes de los equipos de gestión de las facultades y rectorado

**Participantes:** 37 integrantes de los equipos de gestión de las Unidades académicas y de Rectorado y el equipo técnico.

**Resultados obtenidos:** El equipo técnico consignó los lineamientos básicos aportados por los equipos de gestión, sobre todo aquellos vinculados con la necesidad de que el Plan de Desarrollo Institucional contenga los ejes básicos para que las unidades académicas puedan elaborar sus planes de mejora, de acuerdo a las necesidades específicas de las facultades. Las sugerencias y aportes se plasman en el documento.

- *Octubre de 2010:* Presentación del primer informe de avance del documento base.
- *Octubre y noviembre de 2010:* Trabajo del equipo técnico. Análisis y readecuación del primer informe de avance.



- *Noviembre de 2010:* Presentación del segundo informe de avance. Se realizan ajustes.
- *15 diciembre de 2010:* Primera reunión de trabajo de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados:** a) necesidad de planificar la acción y compromiso institucional; b) presentación del avance del documento base; c) organización del trabajo para los próximos meses.

**Participantes:** 5 Consejeros Superiores integrantes de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación y 2 integrantes del equipo técnico. Total 7 participantes.

- *28 de diciembre de 2010:* Entrega del documento base V1 por parte del equipo técnico.
- *30 de diciembre de 2010:* Difusión de la primera versión del documento base entre los equipos de gestión.
- *Febrero de 2011:* Difusión del documento base V1 a la comunidad universitaria. Divulgación en la página web y distribución mediante correos electrónicos.
- *16 marzo de 2011:* Se realiza el plenario de discusión de los equipos de gestión y de los integrantes de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados:** a) presentación de la organización del documento difundido, a cargo del equipo técnico; b) análisis, sugerencias y recomendaciones de los integrantes de los equipos de gestión de la Comisión del Consejo Superior; b) organización del trabajo próximo (2011).

**Participantes:** 27 integrantes de equipos de gestión y de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Resultados:** Se propone la mayor difusión posible del documento.

- *30 de marzo de 2011:* Segunda reunión de trabajo de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados y resultados obtenidos:** elaboración del proyecto de resolución para aprobar las Jornadas de discusión de la comunidad universitaria y la convocatoria al Consejo Social.

**Participantes:** 7 consejeros superiores integrantes de la mencionada Comisión.

**78 PARTICIPANTES EN LA PRIMERA ETAPA DE  
LA FASE PARTICIPATIVA**





*Segunda etapa:*

- *6 de abril de 2011:* El Consejo Superior emite la Resolución N° 063/2011 por la cual, en su artículo primero, se aprueba la realización de las *Jornadas Institucionales para la discusión del Plan Estratégico y del Proyecto de Desarrollo Institucional 2011-2015 de la Universidad Nacional de La Pampa*, los días 10 de mayo de 2011 en la ciudad de Santa Rosa y 12 de mayo de 2011 en la ciudad de General Pico. En el artículo segundo, se convoca al Consejo Social para el día 20 de mayo de 2011, a efectos de dar tratamiento y efectuar sus aportes al documento base del *Plan Estratégico y al Proyecto de Desarrollo Institucional 2011-2015 de la Universidad Nacional de La Pampa*.

- *6 abril de 2011:* Tercera reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados:** a) Ampliar el plazo para que las unidades académicas envíen sus comentarios, sugerencias, agregados o tachas al documento base; b) Organización y coordinación de actividades para las jornadas institucionales.

- **Participantes:** 9 consejeros superiores integrantes de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación.

**Resultados:** Ampliar el plazo para que las unidades académicas presenten sus modificaciones al documento base, hasta el 4 de mayo de 2011. Definición de los talleres de discusión que funcionarán simultáneamente durante las jornadas institucionales. Se solicita a las unidades académicas y a rectorado, la designación de coordinadores (titulares y suplentes) para los talleres que funcionarán en las jornadas. Se definen otros aspectos logísticos y organizativos.

- *15 abril de 2011:* Convocatoria a las instituciones participantes del Consejo Social.

**Ejes abordados:** a) Entrega del documento a los participantes; b) presentación y fundamentación, a cargo del Rector, sobre la necesidad de planificar la acción de la Universidad para el corto y mediano plazo; b) presentación de la organización y aspectos metodológicos del documento V1, a cargo del equipo técnico; b) análisis, sugerencias y recomendaciones del Consejo Social; b) organización del trabajo próximo.

**Participantes:** 44 asistentes en representación de 37 organizaciones y entidades.

**Resultados:** a) los integrantes del Consejo Social deciden la composición del cuerpo, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 036/2004 del Consejo Superior.; b) También que las instituciones informen sus propuestas para incluirlas en el documento base.



- *20 de abril de 2011:* Cuarta reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados:** a) Solicitar a las unidades académicas y a rectorado la designación de coordinadores titulares y suplentes para los talleres; b) Capacitación de los coordinadores a cargo del equipo técnico; c) Definición de los talleres. Ellos son:

- 1.- Taller de docencia y formación de grado y posgrado
- 2.- Taller de investigación y desarrollo tecnológico
- 3.- Taller de extensión, relaciones institucionales, vinculación tecnológica e internacionalización de la Universidad.
- 4.- Taller de bienestar universitario
- 5.- Taller de gestión, administración, economía y finanzas y legal y técnica.

Se decide que, las áreas estratégicas infraestructura universitaria y tecnologías de la información serán analizadas por todos los talleres.

**Participantes:** 7 Consejeros Superiores integrantes de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación.

- *27 de abril de 2011:* Quinta reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados:** a) Designación de los coordinadores titulares y suplentes para los talleres de discusión. Se decide la entrega de certificados de asistencia a los participantes.

**Participantes:** 6 Consejeros Superiores integrantes de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación.

- *4 y 5 de mayo:* Taller para Coordinadores de Comisiones de las Jornadas Institucionales Sede Santa Rosa y General Pico

**Participantes:** 16.

**82 PARTICIPANTES DE LA SEGUNDA ETAPA DE  
LA FASE PARTICIPATIVA:**



*Tercera etapa:*

Realización de las Jornadas Institucionales de Discusión del Plan Estratégico y del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. Análisis, discusión y aportes de la comunidad universitaria. Sesiones del Consejo Social y emisión de la Recomendación.

- *10 y 12 de mayo de 2011.* Se desarrollan las mencionadas jornadas, en las ciudades de Santa Rosa y General Pico, respectivamente.

**Ejes:** Analizar, discutir y realizar propuestas para la elaboración del documento definitivo.

**Participantes: 420 integrantes de la comunidad universitaria**

La composición de los participantes, según claustros y funcionarios fue la siguiente:

*Tabla N°1: Participantes de las Jornadas Institucionales de Discusión del Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 (Mayo 2011)*

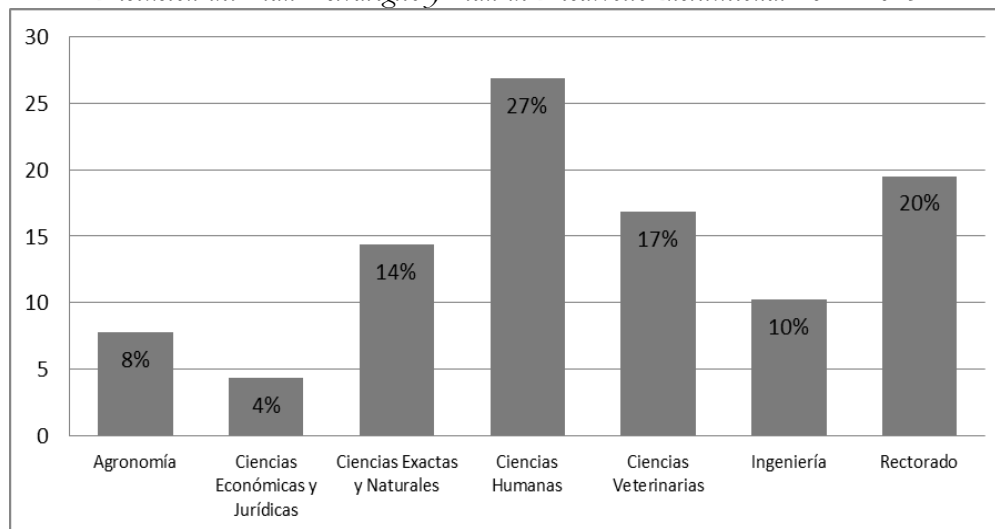
Facultad	Funcionarios	Docentes	Estudiantes	No Docentes	Total
Agronomía	4	24	4	0	32
Ciencias Económicas y Jurídicas	5	5	3	5	18
Ciencias Exactas y Naturales	4	42	7	6	59
Ciencias Humanas	6*	49	34	21	110
Ciencias Veterinarias	4	29	18	18	69
Ingeniería	4	18	4	16	42
Rectorado	12**	0	0	70	81
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>167</b>	<b>70</b>	<b>136</b>	<b>412</b>

Nota: \*Incluye rectora del colegio secundario. \*\* Incluye subsecretarios y prosecretarios. La tabla no incluye a 8 graduados participantes.

Fuente: Datos extraídos de las planillas de inscripción completadas por los participantes.

Según la pertenencia por dependencias –unidades académicas y rectorado- la distribución de los participantes, arrojó los siguientes porcentajes:

Gráfico N°1: Participación según dependencias -unidades académicas y rectorado-, en las Jornadas Institucionales de Discusión del Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015



Fuente: Datos extraídos de las planillas de inscripción completadas por los participantes.

La participación en los talleres, en números absolutos, fue:

Tabla N°2: Participación según talleres de discusión (números absolutos)

Taller	Santa Rosa	General Pico	Total
Docencia y Formación de grado y posgrado	61	51	112
Investigación y Desarrollo Tecnológico	51	33	84
Extensión, Cultura, Relaciones Institucionales y Vinculación Tecnológica	49	27	76
Bienestar Universitario	27	36	63
Gestión, Administración, Economía y Finanzas, Legal y Técnica	49	36	85
Total	237	183	420

Fuente: Datos extraídos de las planillas de inscripción completadas por los participantes.

Del total de docentes (1137, al 14 de mayo de 2011), participó el 15%; del total de no docentes (392, al 14 de mayo de 2011), participó el 35% y del total de los funcionarios (43), participó el 88%.

Los estudiantes estuvieron mayormente representados por las agrupaciones estudiantiles, tanto las que integran el Consejo Superior y el Consejo Social como por integrantes de los centros de estudiantes de las distintas facultades. Su participación alcanzó el 2% del padrón electoral (3.888) de las elecciones estudiantiles del 27 de abril de 2011.



En las jornadas, participaron 8 graduados. Ellos están, mayormente, representados en el Consejo Social a través de los consejos y colegios de profesionales, las asociaciones civiles, entre otras y es allí donde se registró su mayor participación.

**Resultados obtenidos:** Se obtuvieron 10 informes de conclusiones generales (5 de General Pico y 5 de Santa Rosa), con la opinión de la comunidad universitaria participante de los talleres. Además, se presentaron 38 informes de pequeños grupos de discusión.

- *20 de mayo de 2011:* I Reunión Ordinaria del Consejo Social.

**Participantes:** 16 consejeros sociales

**Resultados:** Consideración de documento base V1 del Plan Estratégico y del Proyecto de Desarrollo Institucional 2011-2015- Los representantes expusieron los lineamientos generales de los documentos presentados por: Asociación Pampeana de Conservación del Patrimonio; Fundación Chadileuvú, Fundación Grameen La Pampa, Asociación Civil Alihuen, Cooperativa Popular de Electricidad; Poder Ejecutivo Provincial: Ministerios de Educación y de la Producción. El Consejo Social convoca a una nueva reunión para el día 3 de junio, a fin de que otras instituciones presenten sus documentos.

- *1 de junio de 2011:* Sexta reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Ejes abordados:** a) Organización de los informes obtenidos en las jornadas; b) logísticas para la elaboración del nuevo documento con los aportes de la comunidad universitaria y del Consejo Social.

**Resultados:** Se decide que el nuevo documento, con los aportes de la comunidad universitaria y del Consejo Social, sea elaborado por rectorado o por quien se designe para tal fin.

**Participantes:** 10 consejeros superiores integrantes de la Comisión Especial de Evaluación y Planificación.

- *2 de junio de 2011:* Rectorado convoca al equipo técnico para la elaboración de los informes siguientes y para el trabajo conjunto con la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Social, cuando ésta lo solicite.

- *3 de Junio de 2011:* II Sesión Ordinaria del Consejo Social de la UNLPam

**Participantes:** 15 consejeros sociales



**Resultados:** Se incorporan documentos de los representantes estudiantiles, de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa; de los Consejos Profesionales de La Pampa; de la Federación Pampeana de Cooperativas Eléctricas y de Servicios Públicos Cooperativa Limitada (FEPAMCO).

El Consejo Social, aprueba por unanimidad, la Recomendación N° 1 que incluye serie de propuestas:

- Promover como área transversal -dada su especial relevancia para el bienestar de la comunidad-, la formación, investigación y extensión en recursos hídricos.
- Fortalecer las políticas inclusivas de la Universidad, en todas las áreas estratégicas.
- Orientar la política de ciencia y tecnología, para resolver temas prioritarios de la comunidad y que hacen a su bienestar.
- Propender a la articulación de las propuestas de formación de recursos humanos y atender las demandas de las instituciones públicas y privadas.
- Incorporar (dentro de los lineamientos de valor) a la solidaridad, como eje central de la acción universitaria.

**461 PARTICIPANTES DE LA TERCERA ETAPA  
DE LA FASE PARTICIPATIVA**

## **FASE DE SÍNTESIS**

En esta fase, se integró, completó y depuró el trabajo desarrollado por la comunidad universitaria en las jornadas institucionales y los aportes realizados por el Consejo Social. El Rectorado, por sugerencia de la Comisión de Evaluación y Planificación, contrata a un técnico para que reelabore el documento integrador de los aportes (documento base V2).

- *14 de junio de 2011:* El Equipo técnico entrega el informe de avance del documento base V2, con las modificaciones introducidas por la comunidad a los aspectos introductorios y a los Capítulos I a IV, inclusive.
- *15 de junio de 2011:* Séptima reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de Rectorado.



**Ejes abordados:** El equipo técnico presenta a la Comisión el informe de lo avanzado en la elaboración del documento base (V2) y la metodología que permite identificar las contribuciones de los talleres de la sede General Pico, Santa Rosa y del Consejo Social.

**Participantes:** 9 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.

**Resultados:** Se define la metodología de trabajo para la lectura del documento V2 y la redacción del documento V3; la que será por capítulos. Se indican las modificaciones al técnico, encargado de introducir tales correcciones.

- *22 de junio de 2011:* Octava reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de rectorado.

**Ejes abordados:** Correcciones de los aspectos introductorios y de los capítulos I y II. Inicio de la elaboración del documento V3.

**Participantes:** 8 integrantes de la Comisión

**Resultados:** Inicio de la redacción del documento V3: aspectos introductorios.

- *29 de junio de 2011:* Novena reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de rectorado.

**Ejes abordados:** Análisis y redacción definitiva de los capítulos I y II del Plan Estratégico.

**Participantes:** 8 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior

- *6 de julio de 2011:* Décima reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de rectorado.

**Ejes abordados:** Análisis y redacción definitiva del capítulo III del Plan Estratégico.

**Participantes:** 4 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior

- *27 de julio de 2011:* Decimoprimer reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior. Asiste el técnico de rectorado.

**Ejes abordados:** Análisis y redacción definitiva de los capítulos IV y V del Plan Estratégico.

**Participantes:** 7 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.



- *3 de agosto de 2011:* Decimosegunda reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la asistencia del técnico de rectorado.  
**Ejes abordados:** Análisis y redacción del área de Docencia y Formación de Grado y Posgrado del Plan de Desarrollo Institucional.  
**Participantes:** 7 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.
- *10 de agosto de 2011:* Decimotercera reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de Rectorado.  
**Ejes abordados:** Análisis y redacción del Área Investigación y Desarrollo Tecnológico del Plan de Desarrollo Institucional.  
**Participantes:** 6 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.
- *13 de agosto de 2011:* Decimocuarta reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de Rectorado.  
**Ejes abordados:** Análisis y redacción de las áreas Extensión Universitaria, Relaciones Institucionales y Vinculación Tecnológica; Bienestar Universitario; Infraestructura; Tecnologías de la Información e Internacionalización de la Universidad.  
**Participantes:** 7 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.
- *16 de agosto de 2011:* Decimoquinta reunión de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, con la presencia del técnico de Rectorado.  
**Ejes abordados:** Análisis y redacción del área Gestión, Administración, Economía, Finanzas, Legal y Técnica. Implementación y garantía de cumplimiento del plan. La Comisión autoriza a las autoridades del rectorado a enviar el documento para la corrección de estilo de escritura. Una vez culminada la corrección se elabora la recomendación de aprobación al Consejo Superior.  
**Participantes:** 5 participantes de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior.
- *18 de agosto al 15 de septiembre de 2011:* corrección de estilo.





*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

- 5 de octubre de 2011: Entrega de la versión final del documento para su elevación al Consejo Superior.
- 

**15 REUNIONES DE LA COMISIÓN DE  
EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL  
CONSEJO SUPERIOR**

## **FASE DE APROBACIÓN**

En esta fase, el Consejo Superior consideró el proyecto de recomendación, de la Comisión de Evaluación y Planificación, para la aprobación del Plan Estratégico y del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015,

## **FASE DE DIFUSIÓN, EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Como primera medida, difunde el documento aprobado por el Consejo Superior y se divulga mediante la página web de la Universidad. Se realiza el Acto de presentación. Mediante una conferencia de prensa, se comunica a través de los medios locales, provinciales y nacionales. La Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa publica y distribuye el documento.

Los programas a ejecutar, para el cumplimiento de los objetivos requerirán la aprobación del Consejo Superior. Ello garantiza su representatividad y las asignaciones presupuestarias para su implementación.

El seguimiento y control se realizará durante todo el proceso de ejecución del Plan. Cada acción tiene un responsable de ejecución quien deberá informar al coordinador del seguimiento, las acciones y avances que se vayan produciendo. Estos informes se remitirán a la Comisión de Evaluación y Planificación Institucional del Consejo Superior. Esto permitirá elaborar anualmente los informes de seguimiento, los controles, los desvíos necesarios y el impacto de la aplicación del Plan.

Los indicadores de seguimiento y de resultado serán consignados en cada programa o acción. Esta forma permite que los mismos estén actualizados y acordes a los objetivos y las metas previstos por cada programa.



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

# ***PLAN ESTRATÉGICO***

## ***DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA***



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

# ***CAPÍTULO I***

## **CONTEXTO EN EL MARCO DE LAS POLITICAS NACIONALES**



## I.1. Pasado, presente y futuro de la universidad pública argentina

En la historia contemporánea de la educación superior en Argentina pueden diferenciarse tres momentos marcados por otras tantas reformas cruciales para nuestro país y para Latinoamérica.

La primera –producto del movimiento estudiantil de 1918–, nacida en el seno de una Universidad anquilosada y elitista, levantó las banderas de la autonomía y de la democracia, al mismo tiempo que manifestaba su preocupación por lo social.

Otra reforma se verifica a partir de la segunda mitad del siglo XX. Entre sus componentes se contaban el acortamiento de carreras y el énfasis puesto en los posgrados, propios del modelo norteamericano. Sin embargo, su impacto en la Argentina no fue tan decisivo como en otros países de tradición débil en materia universitaria. Aquí, la dictadura de la autodenominada Revolución Argentina, al intervenir las universidades nacionales, dio un duro golpe a la autonomía y a la excelencia del sistema universitario.

Durante la década de 1970, el Estado impulsó políticas de modernización y regionalización, traducidas en la creación de 19 universidades nacionales en el interior del país. En La Pampa, la comunidad universitaria –junto con estudiantes secundarios y amplios sectores de la sociedad– demandó la nacionalización de su Universidad y logró tal objetivo el 12 de abril de 1973 (Ley 20.275).

Entre 1973 y 1976, y en el marco del “proyecto de liberación nacional”, se relativizó el carácter democrático del cogobierno de las universidades y se cuestionó el orden universitario por “no ser el adecuado en función de (...) las necesidades del país. La institución era acusada de ser funcional a los sectores dominantes y por eso era necesario transformarla” (Buchbinder, 2005:194). La sanción de la Ley 20.645 de 1974, determina la normalización de las universidades y restablece el autogobierno. La matrícula aumenta progresivamente y se recarga su capacidad de gestión. “Se permitió el acceso a los jóvenes de sectores de menores ingresos (...), se reincorporaron profesores y se reelaboraron planes de estudios en un intento de poner a la Universidad al servicio de las necesidades sociales, en un contexto de grandes dificultades políticas y económicas” (Giustiniani y Carabajal, 2008:38). En este contexto, la UNLPam atravesaba su proceso de organización política, académica y administrativa.

A fines de 1975 se producen, en las universidades argentinas, profundos cambios, que constituyen, para algunos autores, el anticipo de la política y el terrorismo de Estado que se institucionalizarían a partir del 24 de marzo de 1976. “En las universidades argentinas la dictadura se



adelantó para acabar con las conquistas alcanzadas por estudiantes, docentes y no docentes, perseguir a los grupos disidentes y ‘liquidar’ de hecho a parte de esos militantes” (Gattari y Visotsky, 2005, citados por Asquini y Dal Bianco, 2008:73).

Resultaría muy extenso, dada la índole de este informe, considerar en él, los efectos nefastos que la dictadura militar ocasionó en las universidades argentinas. Miles de estudiantes y docentes perseguidos y cesanteados; detenidos y desaparecidos, forman parte de una larga lista de acontecimientos enmarcados en la “Operación Claridad”, puesta en marcha para controlar la “subversión” en todos los ámbitos del sector educativo. El control político e ideológico incluyó la suspensión de carreras de grado, la clausura de la Universidad Nacional de Luján en 1979 y la modificación de los planes de estudio en casi todas las carreras, afectando, particularmente, algunas disciplinas sociales que los militares identificaban como asignaturas de “penetración ideológica subversiva”.

“En la Universidad Nacional de La Pampa también se utilizaron esos mecanismos de vigilancia y control para sostener una comunidad universitaria dócil y no estuvieron ausentes las autoridades policíacas” (Asquini y Dal Bianco, *op.cit*:86).

En abril de 1980 se sanciona la Ley Universitaria 22.207, que mantiene el no reconocimiento de la autonomía, contempla la designación de profesores por concurso, estipula el arancelamiento universitario y la conformación de consejos asesores integrados por las autoridades universitarias.

Pero en la continuidad de la década de 1980, retornada la democracia, las universidades se vieron insertas en un proceso tendiente a recuperar su ciudadanía, rehacer la trama jurídica (estatuto, reglamentos y demás normas), elegir sus autoridades, realizar concursos docentes y reincorporar cesanteados, entre tantas otras acciones. Esta etapa de transición supuso, como primera medida del gobierno nacional, la intervención de la Universidad, con lo que se da inicio al período de normalización. Esta profunda transformación incluyó el “restablecimiento de las reglas democráticas en el interior de las instituciones universitarias, reconstituir los claustros docentes a partir de concursos y asegurar la participación de graduados y estudiantes en los órganos de gobierno; la nueva normativa se propuso actualizar los viejos postulados de la Reforma Universitaria, pero ahora, frente a un nuevo contexto histórico” (Bertoni y Cano, 1991:20; Buchbinder, 2005:215, citados en Folco, 2008: 108).

La tercera reforma, impulsada durante los años 90, se dio en un contexto de avance de las ideologías neoliberales, con fuerte incidencia de organismos internacionales. Se asumió, como natural y necesaria, la vinculación y la virtual subordinación de la educación superior al mercado. Al mismo



tiempo, se introdujeron, entre otras, las temáticas de la calidad y la evaluación, como así también la cuestión del autofinanciamiento, neta intención de condicionar fuertemente la autonomía de las universidades nacionales.

A este período corresponden, entre otras, la Ley de Educación Superior. Dio origen a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y al Consejo de Universidades, entre otros. Coincidió con el inicio del Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores y con la creación de la Secretaría de Políticas Universitarias.

Esta reforma, implementada aun con la fuerte resistencia de amplios sectores de la comunidad universitaria, tuvo un impacto cuya evaluación integral todavía no se ha completado. Produjo, sin dudas, una profunda crisis en el sistema universitario, y transformó la realidad de las instituciones académicas nacionales. Sin embargo, ese proceso también evidenció la carencia de políticas propias de muchas universidades para responder críticamente a las iniciativas del Estado.

La severa crisis, cuyo punto culminante, a fines de 2001, afectó a la sociedad argentina en su conjunto, significó una seria amenaza para la supervivencia de las universidades nacionales públicas, debido, entre otras causas, a recortes y subejecución de asignaciones presupuestarias imprescindibles, que imposibilitaron prácticamente su funcionamiento e impusieron dudas sobre la permanencia de sus funciones básicas.

En la histórica Asamblea del 15 de agosto de 2001, la Universidad Nacional de La Pampa se pronunciaba sobre la crisis y comprometía su participación en todos los ámbitos donde se discutieran estrategias encaminadas a superarla.

Al poner en la mira las políticas de los 90', la crisis obligaba a una redefinición de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, en el marco de una inédita convulsión social que se tradujo en novedosas formas de movilización. Entre otros aspectos, resultaba imperioso recuperar para la educación en general y para la educación superior en particular, la honrosa tradición de la Universidad Argentina, ejemplo paradigmático en los países de Iberoamérica.

Toda crisis profunda significa un punto de inflexión, el fin de un proceso, el comienzo de otro. Se trata de un presente cuyo futuro se construye a partir de la capacidad de respuesta a nuevos desafíos. En tal contexto, la Universidad Nacional de La Pampa asumió el desafío de superarla, reforzando su autonomía y asumiendo la capacidad de tomar decisiones independientes, ya sea respecto del Estado, de las corporaciones o de los partidos políticos que osaran rozar su libre determinación.



Respecto del Estado, no se niega su facultad para diseñar políticas públicas activas en materia universitaria. Un proyecto de país, en el cual el Estado asuma el rol asignado por la sociedad, debe establecer metas, fijar prioridades y arribar a consensos acerca del lugar del conocimiento, del por qué y el para qué de la educación superior, de la ciencia y de la tecnología, y de la asignación de recursos para todo ello.

La cuestión subyacente reside en el grado de articulación que la Universidad esté dispuesta a llevar adelante entre las políticas universitarias propuestas por el Estado nacional y sus propias necesidades.

Un instrumento significativo para resistir y superar las crisis es el diseño de planes de desarrollo institucional, sustentados en políticas sólidas y cimentados en el diagnóstico que la institución construya sobre sí misma. La Universidad debe elaborar proyectos propios, discutidos y acordados en el seno de su comunidad, para establecer los caminos que conduzcan a un mejor futuro.

El Plan Estratégico y el PDI 2005-2010 surgió del análisis de las fortalezas y debilidades institucionales a efectos de responder a los interrogantes acerca de qué Universidad se requiere en el mediano plazo y cuál es el perfil regional que le permita afrontar con solvencia los problemas y necesidades del medio sin perder de vista su lugar en el seno de la comunidad académica nacional.

Para ello, la Universidad Nacional de La Pampa apeló a todos los recursos legítimos a su alcance sin resignar los principios consagrados en su propio Estatuto.

La discusión sobre los alcances e impactos de los programas y políticas nacionales, dependerá, entonces, del análisis de la relación que pueda establecerse entre éstos y los objetivos estratégicos trazados por esta Universidad.

## **I.2. Las crisis precedentes y sus impactos en el sistema universitario**

Las sucesivas crisis por las que ha atravesado la sociedad argentina han impactado de modo directo en la educación pública y, específicamente, en la educación superior universitaria. Tuvieron efectos internos en la estructura de las universidades y en su situación presupuestaria, y expusieron asimismo las debilidades de gestión institucional.

Como se ha expresado, la declaración de la Asamblea Universitaria del 15 en agosto de 2001, expuso la postura de la Universidad Nacional de La Pampa ante la severa crisis de la sociedad argentina, y, particularmente, ante sus impactos en el sistema educativo superior.



La Declaración de la Asamblea Universitaria puntualizó las propuestas para enfrentar la crisis política, social, económico-financiera y cultural:

- Impulsar políticas públicas destinadas a garantizar una justa distribución del ingreso y de la riqueza.
- Promover una política tributaria simple que impida la evasión y la elusión, aumente la recaudación e incida equitativamente en los diversos sectores.
- Reconsiderar la deuda externa, a partir del análisis de su legitimidad y basándose en una política indeclinable en defensa de los intereses nacionales, que posibiliten una reactivación económica que contribuya a generar condiciones de vida socialmente dignas.
- Reconstruir el sistema educativo público como responsabilidad indelegable del Estado, sin ningún tipo de arancelamiento, sin restricción de ingreso ni impuesto al graduado, y fortalecer el sistema científico y tecnológico nacional.
- Proteger las pequeñas y medianas empresas para fomentar el desarrollo económico, el mercado interno y la capacidad de empleo regional.
- Eliminar los subsidios a las empresas privatizadas y aquellos tratamientos diferenciales en el tema previsional, que favorecen a empresas y Universidades privadas.
- Suprimir todo tipo de privilegios jubilatorios, sectoriales y personales.

Sin dudas, la Universidad ha experimentado mejorías respecto de la situación heredada del gobierno militar y de anteriores gobiernos democráticos. Sin embargo, el actual escenario, de mayor previsibilidad presupuestaria, contrasta con la sensación –que todavía prevalece en la institución– derivada de la deteriorada condición financiera y del proceso de prolongada desinversión. Es decir, la mejora en la remisión de partidas de los últimos años no se percibe aún como señal positiva por docentes, no docentes y estudiantes, pues el presupuesto para funcionamiento continúa siendo insuficiente. No obstante, el hecho de contar con previsibilidad presupuestaria permite limitar los márgenes de incertidumbre, establecer prioridades y orientar recursos; en definitiva, generar políticas de gestión propias para el desarrollo de la institución.

La persistencia de la incertidumbre presupuestaria generó, durante varios años, una inercia institucional, caracterizada por la adopción de medidas coyunturales cortoplacistas tendientes a resolver situaciones de emergencia. La situación descrita se traduce, en la actualidad, en una naturalización de las prácticas prevalecientes, y, por lo tanto, en la dificultad para la toma de decisiones orientadas a cambiar los criterios habituales de organización y de asignación interna de los recursos. Las asignaciones presupuestarias a las unidades académicas siguen mecánicamente una "historia", sin vincularse a objetivos de mediano y largo plazo, ni al diseño estratégico del trabajo institucional, en términos de buscar ciertos impactos y resultados; tampoco reflejan una política orientada y coherente de la Universidad en su conjunto.





*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

Del presupuesto anual de la Universidad Nacional de La Pampa, el porcentaje destinado al pago de salarios ya supera el 90%; el resto se destina a: gastos de funcionamiento, programas institucionales y a la función ciencia y técnica. En la medida en que no se incremente la participación porcentual de “otros gastos” se corre el riesgo de que el presupuesto se convierta más en un instrumento administrativo que en la herramienta para una política institucional determinada.

Hoy en día se requiere una estructura más flexible, pero también más integrada, entre los distintos estamentos de la Universidad, a fin de definir políticas que involucren a todos los integrantes de la comunidad, superen los desequilibrios internos y constituyan el papel fundamental de la acción mancomunada para los próximos años.

***El cambio debe operar a nivel de la cultura institucional, para entendernos como una institución que reconoce las diferencias entre sus unidades académicas pero avanza en forma integrada para corregir las asimetrías internas.***

***La Universidad debe funcionar de manera coordinada para el logro de sus Objetivos Institucionales.***

El Plan Estratégico define a la Universidad y establece su rumbo para los años venideros. El Plan de Desarrollo Institucional define las acciones a seguir para el logro de los Objetivos Institucionales y por área, a la vez que transparenta el destino de los recursos presupuestarios. Ello permite la evaluación y, si fuere necesaria, la reorientación y generación de nuevas acciones. En términos de programas y acciones, permite integrar las políticas nacionales con las institucionales y definir criterios para establecer prioridades a efectos de superar las debilidades y reforzar las fortalezas.

Frente al dilema planteado por las nuevas realidades –incluirse en los programas promovidos desde el Estado nacional–, la autonomía no se sacrifica sino que se refuerza a partir de la planificación.



*En el ejercicio pleno de la autonomía universitaria, la Universidad Nacional de La Pampa busca generar políticas específicas para direccionar esos proyectos hacia las áreas de interés estratégico de nuestra institución, compensar los desequilibrios internos que pudieren generarse, y fortalecer el cumplimiento de los objetivos y acciones que la propia comunidad universitaria define.*

### **I.3. El contexto actual de las relaciones entre la Universidad, la sociedad y el Estado.**

Las complejas y cambiantes interrelaciones entre la sociedad, la Universidad y el Estado han sufrido variaciones profundas durante las décadas finales del siglo pasado.

En los últimos años, y en un contexto de plena aplicación de políticas de ajuste, las Universidades experimentaron serias dificultades en su normal desenvolvimiento. Se combinaron, entre otros problemas, el incremento del ingreso de estudiantes –con altos niveles de fracaso y deserción–, el aumento de la demanda de la sociedad por mayores y mejores servicios, y el deterioro de las condiciones laborales y salariales, que afectó seriamente las tareas de docencia, investigación y extensión. En estas condiciones, resultaba difícil para las universidades asumir el discurso sobre la sociedad del conocimiento basada en los desarrollos de la ciencia y la tecnología.

Así, el Estado, a la vez que sostenía recurrentes políticas de ajuste, impulsaba iniciativas para la evaluación de la calidad en un marco de fuertes exigencias.

Ante las consecuencias de la crisis (entre las que se cuenta la exclusión de amplios sectores sociales) las universidades, como instituciones autónomas y depositarias de gran parte de los recursos intelectuales de la sociedad -aun al borde del colapso en la emergencia-, asumieron el desafío de ser parte activa en la recuperación. Todavía queda pendiente el reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo de la comunidad universitaria en este compromiso.

El Estado debe recuperar su indelegable papel como expresión política de la sociedad, promoviendo políticas públicas destinadas a la reconstrucción del tejido social. Y las universidades, aumentar su capacidad de respuesta frente a la profunda interpelación de la sociedad.

A partir del año 2003, y hasta el 2010, las políticas públicas en materia de educación superior universitaria se han plasmado, principalmente, en tres documentos. En primer lugar, el emanado del



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

Consejo Interuniversitario Nacional (*Primeras Jornadas de Reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina* realizadas en Horco Molle –Tucumán– en agosto de 2004). En segundo lugar, el documento sobre *Políticas Públicas para las Universidades Nacionales* (septiembre del 2004), presentado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Por último, la Resolución N° 260/05 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología que crea, en el ámbito de la SPU, el Programa *Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional* (FUNDAR).

Este material resultó vinculante para la política institucional que la Universidad Nacional de La Pampa diseñó, en pleno ejercicio de su autonomía, a partir del año 2002, siempre anteponiendo sus necesidades y las de la sociedad a la que pertenece, y articulándolas con la política nacional.

Las universidades adoptaron la actitud de repensar su razón de ser, y en virtud de ello actualizar su función social y el compromiso que les compete en los ámbitos de intervención local y regional. Se impone definir la pertinencia de la formación, la investigación y la extensión universitaria, desde el compromiso social de la Universidad pública, tal como lo expresara el Rector Lic. Sergio Maluendres (2002-2006 y 2006-2010):

“Las universidades, vinculadas históricamente al desarrollo social, económico y político de las naciones, enfrentan hoy el desafío de articular el conocimiento de los problemas mundiales con aquellos que acontecen en el contexto de la vida local. Es imperioso asegurar la armonización entre la cultura universal y los valores, prácticas y experiencias que constituyen el fundamento de nuestra identidad cultural. En la Argentina de hoy esto se traduce en la necesidad de fundar un proceso de desarrollo económico y social basado en las fortalezas locales.

En todos los foros internacionales, se considera a la Universidad como un factor favorable para el desarrollo, no sólo por su papel de formar profesionales idóneos, sino y fundamentalmente, por su capacidad potencial para dinamizar cambios positivos en la sociedad. En el ámbito local, esa capacidad potencial es mediada por la habilidad de la Universidad de vincularse con el medio social y la aptitud y compromiso de éste para involucrarse con la Universidad que sostiene.

La Universidad debe proseguir con su lucha por un aumento genuino del presupuesto, para poder atender a las demandas de acción perentoria que la situación actual exige. Por su parte, el Estado debe comprometerse y acompañar a las Universidades con los instrumentos normativos que apoyen la gestión y el financiamiento adecuado.

Los mandatos que se derivan de las Bases y Objetivos del Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa, en lo referente a la relación Universidad-sociedad, implican esos dos aspectos. Por un lado, la necesidad de vincular a la primera con el medio social que la nutre y por el otro, la participación del medio social en el quehacer de la Universidad”<sup>1</sup>.

A partir del año 2003, las nuevas políticas de estado reclamaron a las universidades ser partícipes en el proceso de recuperación de la Nación y acompañar a la sociedad en el proceso de recomposición económica y social. Para ello, se entendió que la Universidad debe ser considerada como

---

<sup>1</sup>.- Discurso del Rector de la Universidad Nacional de La Pampa, Lic. Sergio Daniel Maluendres, en oportunidad de realizarse la Colación de Grados del 26 de septiembre de 2003.



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

sujeto y objeto de políticas públicas y acompañar al Estado para actuar con la sociedad, como receptora de sus demandas, y generando políticas y acciones concretas orientadas a atenderlas.

Este fue el desafío emprendido por la Universidad Nacional de La Pampa a partir de la aprobación del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010.

#### **I.4. Las universidades públicas en el año del bicentenario**

Éste fue el título del documento que las universidades públicas, nucleadas en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), entregaron a la Presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner, en el mes de octubre de 2010. A modo de “manifiesto”, se sintetizan en él tanto el compromiso social de las universidades como la reafirmación de los principios que éstas han sostenido históricamente.

Se parte de una definición que articula la aspiración a construir una sociedad del conocimiento sobre la base de un crecimiento que contemple la distribución equitativa de la riqueza y mantenga el equilibrio con el ambiente. En este sentido, se hace explícita la voluntad de acompañar e involucrarse en las decisiones que avanzan en esa dirección.

Según se expresa en el mencionado documento:

Las experiencias internacionales muestran que no existen casos donde las universidades hayan estado ausentes en la definición y construcción de modelos de sociedad integrados y productivos. Por un lado, porque la ciencia, la tecnología y el conocimiento en general desempeñan un papel cada vez más relevante en la definición de dichos modelos; por otro, porque en las universidades se forman buena parte de los líderes y cuadros dirigentes. Asumir esta responsabilidad supone una interacción proactiva y sinérgica, pero también una mirada crítica hacia la propia cultura universitaria, de modo tal que coloque a nuestras casas de estudios en condiciones de encarar “el diálogo abierto y franco con todas las fuerzas sociales y políticas democráticas que estén en condiciones de brindar su aporte. (CIN, 2010:1).

Al pronunciarse por un modelo de desarrollo basado en la producción con redistribución del ingreso en el cual el trabajo y la educación se conciben a partir de la recuperación de su rol histórico como herramientas de inclusión y dignificación de los ciudadanos, así como en vehículos para una movilidad social ascendente, y que entiende la ciencia, la tecnología y la innovación como instrumentos para el mejoramiento de las condiciones de vida del pueblo, las universidades nucleadas en el CIN valoran los esfuerzos del gobierno nacional encaminados a ponerlo en acto y señalan algunos de los indicadores que dan cuenta de ello:



- En seis años la inversión en educación creció desde el 2% del PBI hasta alcanzar en el año 2010 un 6,47%, superando la meta del 6% prevista en la Ley de Financiamiento Educativo. Es un dato relevante: está por encima del promedio regional de 4,6%, e incluso, en términos relativos, es mayor que la de EE. UU. (4,8%), Alemania (4,2%) y Brasil (5%). En el mismo período, el presupuesto destinado a la educación superior se multiplicó por cinco.
- Nunca antes hubo un plan tan importante dedicado al desarrollo de infraestructura para la educación, con 940 escuelas construidas en alrededor de cinco años, así como 107 obras terminadas en diferentes Universidades públicas; otras 42 en construcción y 27 en proceso licitatorio.
- La recuperación de la educación técnica y los apreciables esfuerzos que se vienen realizando por el mejoramiento de la educación en todos los niveles con leyes específicas y acciones concretas, tal como la creación y puesta en marcha del Programa Conectar Igualdad, mediante el cual se prevé la entrega de 3.000.000 de *notebooks* a estudiantes.
- El programa de becas más importante de la historia argentina dedicado a estudiantes de carreras universitarias prioritarias para el país, con más de 30.000 becarios que perciben por año montos comprendidos entre \$ 3.500 y \$ 12.000, según la carrera y el año que cursan.
- La creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, y los recursos destinados a estas actividades, que no solamente han posibilitado multiplicar por tres la cantidad de personas dedicadas al trabajo científico y tecnológico, sino que también permitirán que este año se supere la cifra de 800 investigadores argentinos que retornan para radicarse en nuestro país, luego de haber emigrado en la búsqueda de oportunidades que aquí no tenían.

A su vez, se señala que en los últimos años las universidades públicas vienen participando activamente en cuestiones trascendentes para el país, tales como los debates sobre la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, la implementación del Sistema Argentino de Televisión Digital, y la articulación con varios ministerios para la realización de acciones de interés mutuo e impacto en el medio, tal como el Programa Estratégico de Investigación y Desarrollo, generado en el seno del CIN en consonancia con las políticas nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.



## **I.5. Las universidades públicas argentinas en el mundo globalizado**

La educación superior no está exenta de las consecuencias de la globalización. En los últimos diez años la matrícula universitaria mundial creció en más de 51 millones de estudiantes, esto hace que desde ciertos ámbitos, se avizore un mercado con grandes posibilidades de explotación comercial. Al contrario, quienes la conciben como un bien comunitario, se la defiende como un bien público y un derecho humano universal, tal la posición que se logró imponer junto al bloque de Latinoamérica y el Caribe en la Conferencia Mundial de Educación Superior llevada a cabo en París en el año 2009.

En cuanto al sentido de la calidad, se sostiene que no se puede hablar de calidad sin que ello incluya la pertinencia como parte de un mismo concepto. Desde esta perspectiva, las universidades, además de desarrollar un proyecto académico en el sentido clásico, pretenden asumir una actitud de liderazgo en el marco de un proyecto sociopolítico capaz de hacer frente a los desafíos que implica la dinámica global.

Esto significa actuar también como agentes dinamizadores del desarrollo de riqueza y su distribución.

Por ello, el fortalecimiento de la educación superior constituye un elemento insustituible para transitar el camino hacia el desarrollo nacional sustentable, sobre todo porque más de las dos terceras partes de las personas dedicadas a la actividad científica y tecnológica en el país trabaja en Universidades públicas, sea en unidades propias, de doble dependencia o asociadas al CONICET u otros organismos.

Si bien las posibilidades de generación de riqueza se multiplican mediante la producción de bienes y servicios de alto valor agregado, aspectos tan básicos como el hambre, la exclusión, la pobreza, la inequidad, las permanentes amenazas a la paz, la degradación del ambiente en la que se inscriben el cambio climático, así como la crisis energética y agroalimentaria, son problemas que continúan sin resolverse, y, en consecuencia, condicionan estructuralmente el perfil que debe adoptar la educación superior contemporánea.

Las preocupaciones centrales se enfocan en aspectos fundamentales:



*El mejoramiento permanente de la calidad, de la relevancia y de la pertinencia social como un todo; la contribución a la educación de ciudadanos comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia. La inclusión mediante la masividad en el acceso, la permanencia y la culminación con éxito de las carreras de grado y posgrado son cuestiones a atender permanentemente.*

*La custodia de la autonomía universitaria, el reclamo de presupuestos adecuados, la inclusión institucional en la internacionalización de los procesos universitarios y el acceso equitativo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, sin descuidar los factores que construyen esa conjunción desde la enseñanza, la investigación, la extensión, y el ejercicio activo del compromiso social desde las relaciones institucionales y desde la administración y gestión.*

## **I.6. Desafíos para las universidades públicas argentinas**

Entre los desafíos que las universidades públicas están dispuestas a asumir para los próximos años y a los que la Universidad Nacional de La Pampa adhiere, se destacan:

- Articular un sistema universitario público solidario e inclusivo, que asuma un rol protagónico en la construcción de una sociedad en la que la educación, el conocimiento y los bienes culturales se distribuyan democráticamente, participando de modo activo en las transformaciones sociales hacia el logro del desarrollo sustentable, del progreso colectivo y la defensa de los derechos humanos. Un sistema capaz de generar oportunidades para quienes hoy no las tienen, que funcione de modo proactivo y sinérgico con el Estado, así como con los sectores representativos de la sociedad.
- Garantizar la formación de ciudadanos responsables consustanciados con los mejores valores de la democracia y de la cultura científica y humanística de nuestro tiempo, e incrementar la cantidad de graduados altamente calificados, dando relevancia en su educación a la formación de valores, la responsabilidad de la ciencia y el valor social de los conocimientos; contribuyendo a comprender, preservar, historiar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, y consolidando el compromiso de la mejora permanente de la educación en todos los niveles.



- Impulsar un modelo académico que se distinga por la calidad, la relevancia y la pertinencia de la enseñanza. Que ponga el acento en la reflexión, el discernimiento y la interpretación de la información, y que sea capaz de adaptarse a la dinámica de un mundo en constante cambio. Un modelo representado por la generación, promoción, difusión y transferencia de conocimientos por medio de la investigación científica, tecnológica, humanística y artística, fundada en la definición explícita de problemas a atender y en la indagación de los temas en sus contextos. Un modelo expresado por el esfuerzo conjunto con las comunidades, por una activa labor de divulgación – vinculada con la creación de conciencia ciudadana, sustentada en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural–, por un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en la detección de problemas para la agenda de investigación y favorezca la creación de espacios de acción vinculados con distintos actores sociales, especialmente con aquellos que pertenecen a los sectores más postergados.
- Mantener un equilibrio adecuado entre las funciones de docencia, investigación y extensión en instituciones que crezcan en diversidad, flexibilidad y articulación, y promover el incremento progresivo de una mayor dedicación docente, para asumir el compromiso constante que demanda la educación superior y los programas que tienden al desarrollo de las funciones ya enunciadas.
- Desarrollar políticas de articulación para facilitar el tránsito desde la escuela secundaria a la universitaria, colaborando en la formación de sólidas bases cognitivas y de aprendizaje en los niveles precedentes, de tal manera que los ingresantes cuenten con las competencias necesarias para apropiarse, construir y transferir conocimientos en beneficio de la sociedad, y para desarrollar exitosamente sus carreras universitarias.
- Avanzar en el control de la deserción, emergente de causales externas, en general socioeconómicas; de causales propias del sistema, como las devenidas de la masividad, de la insuficiencia de becas o servicios similares, de los sistemas de ingreso, de la orientación vocacional y del ambiente educativo; de causales académicas, como la formación previa, las expectativas laborales, la falta de apoyo y la excesiva duración real en la formación de grado, y de causales personales, tanto actitudinales como motivacionales.
- Propiciar la distribución social del conocimiento, convirtiendo a la educación en un mecanismo de cohesión e integración social, pasando de los modelos disciplinares a los modelos transdisciplinares y generando carreras con propuestas formativas innovadoras que respondan a los nuevos desafíos





sociales, ambientales, culturales, científicos, tecnológicos, económicos y políticos requeridos por nuestra comunidad para alcanzar un desarrollo sustentable, una mayor integración regional y una sociedad más justa e inclusiva.

- Promover la educación continua de los graduados y su vinculación permanente con las Universidades para la actualización o incorporación de nuevos conocimientos que les permitan un desempeño de calidad en su actividad profesional.
- Incrementar en forma significativa la cantidad de doctores integrantes del sistema de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.
- Empezar acciones de vinculación con el sector productivo, el Estado, los movimientos sociales y comunitarios y la sociedad en su conjunto, generando un ambiente propicio para los procesos de innovación necesarios en función del crecimiento sustentable del país, promoviendo el desarrollo y la transferencia de conocimientos para el mejoramiento general del Estado y de sus organismos técnicos y para la mayor integración de todos los sectores productivos, generalizando el uso de las nuevas formas de organización y de producción en las diferentes regiones, en particular por la micro, pequeña y mediana empresa. Se trata de aportar a un modelo de desarrollo donde la capacidad de agregar valor a partir del trabajo calificado, y de innovar y crear sobre la base de ciencia y tecnología propias sean factores determinantes del crecimiento.
- Propiciar investigaciones básicas en todos los campos disciplinares e investigaciones aplicadas y desarrollos tecnológicos orientados a la resolución de problemas relevantes en temas prioritarios –la preservación del ambiente, el uso racional del agua y la protección de las reservas, la conversión de la energía, la nanotecnología, la biotecnología, la mejora de los procesos productivos, y la sustentabilidad del desarrollo humano y urbano en relación con la vivienda, la infraestructura general de servicios, incluyendo el transporte, la salud pública, la educación, la seguridad y el trabajo– a través de tareas de capacitación, organización, información y prevención.
- Articular acciones con los organismos nacionales y provinciales de promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación para definir el financiamiento de investigaciones orientadas a resolver las necesidades locales, nacionales y regionales, y fomentar la formación de recursos humanos en áreas de vacancia temática y geográfica.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación –en particular aquellas que se consideren útiles para la desconcentración económica y social y la igualdad de



posibilidades en todo el territorio nacional—, con criterios de pertinencia y relevancia para seleccionar lo que conviene a nuestro desarrollo. Y orientar las nuevas tecnologías, la innovación y los servicios de información y de divulgación científico-técnica en general, hacia sistemas de producción que no condicionen las mejoras en el bienestar al consumo creciente de energía y recursos naturales no renovables.

- Asumir con firmeza el compromiso social universitario y reforzar las acciones de servicio a la sociedad. En particular, trabajar para erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del ambiente y las enfermedades, aplicando enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.
- Impulsar la transformación de las universidades públicas convirtiéndolas en un espacio natural para la discusión e intercambio de ideas —no solamente entre sus miembros, sino con la sociedad en general—, un espacio que permita la elaboración prospectiva de escenarios para identificar y priorizar aquellos temas que son fundamentales para el desarrollo comunitario.
- Promover, desde la extensión universitaria, una propuesta formativa integral, capaz de articular el conocimiento científico con el “saber hacer” dado por el oficio, y orientada a capacitar a sectores no involucrados en la educación académica formal, pero demandantes de nuevos saberes o necesitados de herramientas para insertarse, permanecer y progresar en el mundo del trabajo.
- Valorar como riqueza trascendente la diversidad humana, marcadamente pluricultural y multilingüe, incorporando el diálogo de saberes y el reconocimiento de la diversidad axiológica y de modos de aprendizaje como elementos centrales de las políticas, planes y programas del sector, y fortaleciendo, por otra parte, las identidades culturales, la integración regional y el abordaje común de los desafíos que enfrentan nuestros pueblos.
- Promover la articulación interuniversitaria, fomentando la conformación de redes, la movilidad de alumnos, docentes e investigadores y la homologación de títulos y las investigaciones conjuntas, aprovechando en tal sentido la cooperación internacional y priorizando la integración latinoamericana.
- Avanzar en la planificación estratégica y participativa. En la administración transparente y la gestión eficaz del desarrollo institucional con criterios de eficiencia, eficacia, comunicabilidad, flexibilidad y trabajo en equipo. Para ello, es necesario el financiamiento adecuado y la infraestructura y el equipamiento necesarios.



Estos desafíos deben estar garantizados por:

- La autonomía normativa, administrativa, política, institucional y académica, así como de la autarquía económica.
- Un presupuesto suficiente y responsablemente administrado, orientado a estimular la enseñanza, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la transferencia, la extensión, la vinculación y el desarrollo de redes interuniversitarias nacionales e internacionales
- El resguardo del cogobierno, la gratuidad de la enseñanza de pregrado y de grado, la pluralidad de cátedras, su provisión por concurso y la periodicidad de su ejercicio, así como del libre ingreso, la permanencia y el egreso de los estudiantes en el sistema de educación superior.
- El control uniforme y sistemático de la calidad y pertinencia de las propuestas integrales, mediante procesos de autoevaluación y de evaluaciones externas.
- Un conjunto de dispositivos y servicios, destinados a los estudiantes, que afronten las causales externas, internas, académicas y personales de la deserción, y permita su inclusión, contención y permanencia en el sistema universitario, esencial para la movilidad social.
- La administración ágil, transparente y capacitada con una infraestructura equipada, suficiente, segura y bien mantenida.

### **I.7. Una agenda de compromisos de las universidades públicas argentinas**

Las universidades cuentan con cuadros de docentes/investigadores con competencias en, prácticamente, todas las disciplinas y áreas del conocimiento; también con un destacado número de estudiantes en formación. La distribución geográfica de las universidades a lo largo y ancho del país constituye un elemento de valor a considerar.

Por otra parte, en tanto beneficiarios de un sistema sostenido con el esfuerzo del pueblo –trabajadores, empresarios, comerciantes, profesionales independientes y aun los sectores más postergados–, los universitarios vienen llevando a cabo acciones de extensión universitaria a través de metodologías variadas y diversas.

En definitiva, las universidades públicas proponen:



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

- Trabajar conjunta y coordinadamente con los Ministerios de Educación y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva en las acciones del Programa Nacional de Alfabetización para que la Argentina sea declarada libre de analfabetismo en el menor plazo posible.
- Junto al Ministerio de Desarrollo Social, elaborar una agenda de trabajo que defina las políticas destinadas a combatir la pobreza y colaborar activamente, desde el lugar que se considere apropiado y conveniente, para alcanzar metas definidas en el horizonte del año 2016, cuando se celebre el bicentenario de la declaración de la independencia.
- Establecer un marco para que las universidades nucleadas en el CIN puedan interactuar con los organismos pertinentes del Estado en la realización de un seguimiento sistemático destinado a evaluar la evolución del impacto de la Asignación Universal por Hijo.



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

## ***CAPÍTULO II***

### **LA UNIVERSIDAD EN EL CONTEXTO LOCAL, PROVINCIAL Y REGIONAL**



## II.1. El contexto local, provincial y regional.

La Universidad Nacional de La Pampa tiene dos sedes, una ubicada en la capital de la provincia, Santa Rosa (94.365 habitantes para el 2001 y 104.540 para 2010 en el departamento Capital<sup>2</sup>); y otra en la ciudad de General Pico (52.302 habitantes para el Censo 2001 y 59.033 según el Censo 2010 en el departamento Maracó). Ambas conforman los centros urbanos más importantes de la provincia; en conjunto contienen al 51,6% de su población. A partir del año 2006, cuenta con una carrera Tecnicatura en Hidrocarburos, que se dicta en la localidad de 25 de Mayo, ubicada en el extremo sudoeste de la provincia. También se dictaron carreras, mediante la modalidad de extensiones áulicas, en las localidades de Eduardo Castex y General Acha -La Pampa- y en las localidades de Tres Lomas y 9 de Julio en la provincia de Buenos Aires<sup>3</sup>.

La provincia de La Pampa, ubicada en el centro de la República Argentina, posee una superficie de 143.440 km<sup>2</sup> que representa el 6% del total nacional. Su posición geográfica ofrece una variedad de condiciones ambientales fruto de ocupar un área de transición entre las zonas húmedas y áridas. Esta posición geográfica la sitúa de manera equidistante de los centros urbanos más importantes del país (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, Bahía Blanca, entre otras ciudades).

La zona de influencia se conforma por un amplio territorio que incluye el sur de la provincia de Córdoba, el este y sur de San Luis, el oeste y sur de la provincia de Buenos Aires y el resto de las provincias patagónicas. Esta posición geográfica la convierte en receptora de un importante número de estudiantes, no sólo de la provincia, sino también de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Río Negro, Neuquén y San Luis, entre otras.

Según los datos provisorios difundidos por el INDEC, el Censo de 2010<sup>4</sup> arrojó para la provincia de La Pampa una población de 316.940 habitantes, que representan un peso relativo del

---

<sup>2</sup> Al momento de elaborarse este documento se cuenta con datos del Censo 2010 a escala provincial y departamental, y aún no se han publicado los datos correspondientes a la escala de municipios y localidades.

<sup>3</sup>.- En Eduardo Castex, la Facultad de Ciencias Humanas dictó las carreras de Profesorado en Geografía y Profesorado en Historia y la Facultad de Agronomía la carrera de Tecnicatura en Administración y Planificación Agraria. Esta misma Facultad dictó en la localidad de Tres Lomas (Buenos Aires) y en General Acha la carrera Tecnicatura Universitaria en Producción Lechera. En la ciudad de 9 de Julio (Buenos Aires), la Facultad de Ciencias Humanas dictó la carrera de Periodismo.

<sup>4</sup> Los datos del Censo 2010, difundidos por el INDEC a la fecha, son provisorios, por lo que deberán ser ajustados al momento de la elaboración del Documento Final.



0,79% de la población total del país. Durante el período intercensal (1991-2001), la tasa media anual de crecimiento fue del 13,5%<sup>5</sup> (Argentina: 10,1%). Por su parte, el ritmo de crecimiento intercensal 2001-2010 alcanzó el 5,90% mientras que el del país totalizó un 10,57%. Si se tiene en cuenta que durante el período intercensal 1991-2001 el crecimiento entre censos fue del 25,11%, se evidencia una marcada desaceleración del ritmo de crecimiento poblacional de la provincia.

La población urbana representa el 92,9% del total; en los últimos cuatro censos se evidencia un claro despoblamiento rural. La mayor densidad de población se da en los departamentos Capital y Maracó, donde se localizan las ciudades de Santa Rosa y General Pico, respectivamente.

Además del descenso en el ritmo de crecimiento, otro problema demográfico se relaciona con la distribución de la población. La franja Este del territorio concentra el 90% de los habitantes, mientras que persisten escasas densidades en los departamentos del centro y oeste de la provincia. La causa principal de los desequilibrios ha sido la asignación de valor diferencial a la oferta natural durante el proceso de conformación espacial, causado por la aplicación del modelo económico que valorizó la producción agrícola, ganadera e industrial de zonas templadas, sobre otras posibles intervenciones territoriales extrapampeanas. De esta manera, las zonas de transición con tendencia a la aridez, han quedado relegadas desde el punto de vista socioproductivo

La dualidad entre el Este y el Oeste se manifiesta, también, en las condiciones de vida de la población, según lo demuestran las diferencias en el nivel de satisfacción de las necesidades básicas. En líneas generales, los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) representan el 9,2%, índice inferior al promedio de la República Argentina (14,3%); ocupa el segundo lugar de satisfacción de necesidades básicas, después de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Estos indicadores aumentan a medida que se acrecientan las condiciones de ruralidad de los departamentos del oeste pampeano.

En cuanto a algunos indicadores vitales, la provincia tiene una Tasa Bruta de Natalidad (TBN) promedio del 17,2 ‰ y una Tasa Mortalidad General (TBG) del 6,9‰. En cuanto a los valores promedio de Mortalidad Infantil, si bien varían anualmente, ascienden al 12,4‰, aunque las fluctuaciones han hecho bajar estos valores, durante algunos años, por debajo de un dígito. El Índice

---

<sup>5</sup>.- La tasa de crecimiento medio anual, expresa el ritmo de crecimiento de una población, es decir cuanto aumenta o disminuye en promedio anualmente, por cada mil habitantes. Es la suma algebraica de la Tasa de Crecimiento Natural (Natalidad - Mortalidad) y la Tasa de Crecimiento Migratorio (Inmigración - Emigración) correspondiente a un determinado período. (Fuente: INDEC: Situación y Evolución Social - Síntesis N°4-).



de Desarrollo Humano (IDH), sobre un valor óptimo de 1, asciende a 0,78, mientras la media nacional es 0,45 (República Argentina: Plan Estratégico Territorial –PET-, 2008).

En síntesis, las diferentes condiciones ambientales y de producción han delineado una conformación basada en desigualdades espaciales y sociales. Se distinguen, desde un punto de vista socioeconómico, tres espacios con características diferentes: aquel donde predomina la actividad agrícola-ganadera al este, el espacio pastoril al oeste y la franja de agricultura y potencialidades agrarias bajo riego y de actividades mineras, en el sur de la provincia sobre la margen del río Colorado (Covas, 1998 - Dillon, 2004 y PET2008).

En el sector oriental, predomina la actividad agropecuaria. Su estructura productiva y de servicios aporta más del 90% del Producto Bruto Geográfico (PBG). En el sudeste, la actividad ganadera de cría, orientada hacia los mercados interno y externo, es la base de la organización productiva. En este mismo espacio, la producción minera de sulfatos y cloruro de sodio ocupa, por su volumen de producción, los primeros lugares del país. En el área de los valles pampeanos, ubicados en la franja central de la provincia, predomina la ganadería de cría y recría complementada con la agricultura de forrajes. Se localizan solo dos centros urbanos de mediana magnitud: Victorica al norte con 5.432 habitantes y General Acha, al sur, con 11.803 habitantes.

Fundamentado en estas potencialidades, desde la creación de la Universidad de La Pampa (1958) comenzaron a funcionar las Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias destinadas a satisfacer las demandas locales de asistencia técnica hacia la principal orientación productiva de la provincia.

El Oeste, exceptuada el área de agricultura bajo riego, se organiza sobre la base de una economía familiar de producción/consumo. Ocupa más del 50% del territorio de la provincia con condiciones naturales no valoradas en el marco de los modelos de desarrollo adoptados por Argentina. La disponibilidad y aprovechamiento de los recursos naturales existentes en esta zona la convierte en un área de potencial valorización, para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes. Este espacio representa uno de los vacíos poblacionales de la provincia; las economías familiares se sustentan, principalmente, con actividades relacionadas al autoconsumo, a la cría del ganado caprino y a la producción de artesanías.

Las extremas condiciones de aridez del oeste pampeano -y sus posibilidades de desarrollo-, se ven agravadas por la interrupción, desde principios del siglo XX, de los caudales permanentes de los ríos Atuel y Salado-Chadileuvú- Curacó, como consecuencia de una serie de obras realizadas aguas





arribas de la cuenca del río Desaguadero-Salado. La ausencia de un caudal fluvioecológico permanente compromete las condiciones de vida de las generaciones actuales y futuras, sumado al daño ambiental y cultural provocado a los grupos sociales desde hace casi cien años. Paralelamente, diversos departamentos de la provincia viven, hace más de 10 años, en un estado formalmente declarado y prorrogado de emergencia agropecuaria. Ello afecta, de manera notable, la producción agrícola y ganadera y la economía provincial en general.

En este espacio, las condiciones sociales de la población presentan los índices y tasas más altas en cuanto a NBI y mortalidad infantil; así como escasa cobertura de salud, presencia de enfermedades endémicas y bajo nivel de instrucción, entre otros, aunque las intervenciones del Estado provincial han logrado una reducción considerable de las tasas en los últimos años.

El espacio de agricultura bajo riego y producción minera, ubicado en el sudoeste de la provincia pertenece -por su tipo de organización-, a aquellos cuya estructura se debe al resultado de la aplicación de políticas de planificación oficial. En la actualidad y luego de la crisis de los '90, el proceso productivo frutihortícola de base tradicional cayó en una grave crisis que provoca serios efectos socioespaciales. En los últimos años, la producción de hidrocarburos y de minerales no metalíferos otorga una nueva dinámica territorial. La reconversión productiva, incorporó la participación de nuevos actores representados por empresas agroindustriales y del sector petrolero. Por su parte, los sectores más afectados por las crisis y por los efectos de la reconversión productiva fueron los medianos y pequeños chacareros.

Por su parte, la ribera del río Colorado que ocupa el 3,1% del total de la provincia y contiene 9.400 habitantes, se convierte en un área de alto potencial estratégico, por su ubicación y por representar un importante corredor minero y energético, susceptible de ser desarrollado mediante diversas actividades: turísticas, principalmente en la Villa de Casa de Piedra; incorporación de nuevas áreas bajo riego (Planicie Curacó, Valle de Prado y Bajo de los Baguales, entre otras) y en un importante corredor de interconexión argentino-chileno mediante la pavimentación de la Ruta Provincial N° 34.

La Universidad ha tenido una importante intervención en el proceso de conformación de la provincia de La Pampa y una participación relevante, incrementada a partir del año 2002. Desde este año y hasta la actualidad, la relación con el Estado provincial ha generado importantes emprendimientos conjuntos, donde el gobierno ha aportado el financiamiento, y la Universidad sus capacidades y recursos académicos al servicio de importantes sectores de la comunidad.



En los últimos años, el trabajo conjunto con el gobierno provincial - a través del Ministerio de la Producción- , generó nuevos emprendimientos entre los que se destacan: el criadero de truchas en Puelén, el laboratorio de calidad de alimentos en la Facultad de Ciencias Veterinarias, el laboratorio de análisis clínico veterinario en Santa Isabel, el dictado de la Tecnicatura en Hidrocarburos en la localidad de 25 de Mayo, entre otros.

La provincia de La Pampa es una de las denominadas *provincias nuevas*. Creada en 1951, (Constitución Provincial de 1952) una de sus primeras necesidades se orientó a la formación de capacidades acordes a la demanda de la conformación del nuevo estado y su estructura productiva:

Según la utopía del desarrollo dominante, la ciencia debía convertirse en palanca de la economía, lo que planteó un largo debate acerca de las prioridades: ciencias básicas, que trabajaran según los estándares internacionales o tecnología aplicada, que observara los problemas específicos de nuestra economía y atendiera a la formación del personal calificado que ésta podía requerir (Romero, 1999:219). Esta idea impregnó el discurso de quienes condujeron la creación de la Universidad. (Crochetti, 2008 *La Universidad de La Pampa. 50 años de historia*, pp. 23)

El 27 de agosto de 1958 (Decreto 1558) se designa a Ernesto Benito Bonicatto para que proyectase la creación de un instituto universitario, con categoría de universidad, facultad, escuela o instituto según conveniencia de las posibilidades económica, geográfica y social de la provincia. (Crochetti, *op.cit.*). Junto a con las Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias se creó también la de Ciencias Económicas.

En el año 1962, comenzó a funcionar el Instituto Provincial del Profesorado Secundario con el propósito de formar profesores en Matemáticas y Cosmografía, Física, Filosofía, Pedagogía, Literatura y Castellano y en 1969, como una delegación de Universidad Tecnológica Nacional, comenzaron a dictarse en General Pico, tres carreras de Ingeniería. En 1983 se convierte en Facultad de Ingeniería.

Los años siguientes significaron avances y retrocesos para la Universidad pampeana. Atravesados los golpes de estado, en 1971 se inicia la lucha por la nacionalización. Por esa fecha, "...contaba con 407 inscriptos, el aumento de la matrícula obedecía a que ya contaba con una Facultad más, la de Ciencias Humanas, que registró en su primer año de funcionamiento 274 estudiantes" (Crochetti, *op.cit.*:44). De esta Facultad dependían los Departamentos de Ciencias Naturales y de Filosofía y Pedagogía, éste último con sede en la ciudad de General Pico.

El 12 de abril de 1973, se dicta el Decreto de Nacionalización. La década de los '70 significó, para la nueva Universidad, el inicio del proceso de normalización que incluyó, entre otros cambios, la



creación de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (24 de diciembre de 1974) y de nuevas carreras en el ámbito de las otras facultades.

La dictadura militar de 1976-1983 supo de cesantías, detenciones y exilios de docentes y estudiantes de la Universidad, así como el control y vigilancia de vida académica, el achicamiento de su presupuesto y una fuerte baja en la matrícula estudiantil.

Durante los años '80, insertos en el renovado entorno político del retorno a la democracia, la normalización estimuló un verdadero clima de participación en el constructivo marco de la Reforma Universitaria. Se obtuvieron importantes logros como la adaptación de la normativa a criterios democráticos y la aprobación del primer Estatuto, la reincorporación de docentes prescindidos, la integración de los primeros consejos Superior y Directivos y la sustanciación de los primeros concursos (Folco, 2008: 101-139).

Los años '90, significaron un devenir en el que coexiste la crisis del sistema universitario y, por el contrario, la demanda de recursos humanos sólidamente formados. Comienzan a exigirse con mayor fuerza criterios de calidad y eficiencia que las universidades argentinas y, particularmente, la Universidad Nacional de La Pampa, no estaban en condiciones de responder, debido a los años de retraso y a los magros presupuestos de funcionamiento:

Los indicadores de la crisis pueden resumirse sintéticamente; desde la gestión: en la deficiencia o inexistencia de la planificación, la administración y el control institucional; desde lo académico: en el aumento de la matrícula y también de los niveles de deserción, en la duración real de las carreras y las graduaciones tardías, entre otras; desde la investigación: en las restricciones presupuestarias que generaron serios problemas y limitaciones en el desarrollo de la ciencia y en el accionar de los científicos, que provocó, entre otros impactos, un proceso migratorio de recursos humanos altamente calificados (Dillon, 2008:186).

Con la sanción de la Ley de Educación Superior (Nº 24.521) se exige al sistema universitario poner en marcha la evaluación institucional (autoevaluación y evaluación externa) para (re)conocer los principales logros y problemas que afectan a las instituciones universitarias. Los cambios de los '90, desencadenantes de una profunda crisis política y socioeconómica de inicios de los años 2000, afectaron la relación entre el Estado y la Universidad. Ésta sufrió recurrentes políticas de ajuste que frenaron su crecimiento.

El proceso de autoevaluación posibilitó diseñar políticas de gestión que permitieran, mediante la planificación institucional -desde adentro-, reconocer los problemas institucionales y elaborar las estrategias para superarlos mediante la suma de esfuerzos y compromisos individuales y colectivos.



A los nuevos desafíos descriptos en el Capítulo anterior, se suma, desde el punto de vista de su localización geográfica, los escenarios de territorio esperados para el futuro y en el cual la Universidad debe convertirse en actor de primer nivel de intervención.

## II.2. La Universidad y el territorio deseado: El Plan Estratégico Territorial

El Plan Estratégico Territorial Argentino 1816-2016 (PET, 2008) expresa para la provincia de La Pampa:

El sistema productivo pampeano presenta una estructura fuertemente dependiente del sector primario y terciario. Estos, tienen una fuerte capacidad para mantener la estructura territorial, pero una baja capacidad multiplicadora (generación de empleo por unidad productiva) de la economía provincial en las actuales condiciones productivas. Se produce, en los últimos años, un aumento del peso del sector terciario de baja competitividad (comercio y servicios minoristas de baja complejidad), en detrimento del sector primario y manufacturero. Esto está ligado al proceso primario agropecuario y, el incipiente desarrollo industrial ha contado, tradicionalmente, con el apoyo del Estado, a través de sucesivas estrategias de promoción industrial. (Argentina, Plan Estratégico Territorial 2008:16).

La estructura económica de la provincia está muy influida por la participación mayoritaria del sector terciario, con el 52,7 % del Producto Bruto Geográfico (PBG, 2007). No obstante, el sector primario, principalmente el agropecuario, cumple un rol sustancial en la dinámica productiva y representa el 31,8% del Producto Bruto Geográfico, al que se suma el sector minero con el 7,8% de participación. Por último, el sector secundario de la economía participa con el 7,7 % del PBG; dentro de este sector, el 44% corresponde a la industria manufacturera. La población económicamente activa de la provincia asciende al 51,73%; de ellos el 82,3% se corresponde con la categoría de ocupados.

Con respecto a las tasas porcentuales de empleo, la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del conglomerado Santa Rosa-Toay registra para el período 1999-2009; su indicador más bajo (35,3%) en mayo del 2002 y el más alto (44,6%), en el segundo semestre de 2008. Para el cuarto trimestre de 2009 la tasa de empleo ascendió al 44,2%. Consecuentemente con estos datos, el mayor registro de desempleo se produce en el año 2002 (21,4%). El porcentaje de desempleo para el último trimestre de 2009, fue del 2,7% lo que evidencia un cambio sustancial entre la situación socioeconómica del primer período con respecto al de los últimos años, donde el desempleo ha descendido progresivamente. La subocupación para este período abarca el 5% de la población del conglomerado.



Con respecto al origen de los desocupados, según la EPH, el mayor porcentaje corresponde al sector comercial; le siguen el servicio doméstico, el sector servicios, la construcción, la industria y el transporte.

En el primer semestre de 2005, el 22,7% de la población del conglomerado Santa Rosa- Toay, se encontraba bajo la línea de pobreza (pobres indigentes + pobres no indigentes); para el primer semestre del 2009 la cifra había descendido al 5,5%. Específicamente la indigencia en los hogares de la provincia, descendió del 6,1% en el segundo semestre del 2005 al 1,9% en el segundo semestre de 2009.

Con respecto a la educación, la tasa de alfabetización asciende al 99,3% correspondiendo el 99,1% a varones y el 99,6% a las mujeres. Los departamentos de Limay Mahuida, Chical C6 y Lihuel Calel son los que registran las tasas más bajas de alfabetización (96,1%, 96,3% y 97,4 respectivamente).

Los estudiantes matriculados en los distintos niveles del sistema educativo ascendían, en el año 2008, a 85.233 estudiantes matriculados en un total de 669 unidades educativas. De ellos, 13.657 corresponden a la matrícula del Nivel Polimodal distribuidos en 112 instituciones. El 37,43% de los matriculados corresponden a la ciudad de Santa Rosa y el 18,74% a General Pico; y el 43,83% al resto de la provincia.

Este dato ofrece una idea de quienes estarían en condiciones de continuar sus estudios superiores. Asimismo, el crecimiento de la matrícula de estudiantes en carreras correspondientes a la educación superior no universitaria podría explicarse en que estos establecimientos ofrecen carreras cortas, las cuales podrían significar una salida laboral más rápida.

Según el documento Plan Estratégico Territorial de Argentina (2008) la situación geográfica de la provincia presenta ventajas estratégicas, a saber:

- a) La Pampa tiene una posición estratégica; equidista de los grandes centros urbanos del país y de los puertos que lo relacionan con el resto del continente americano y el mundo. Esta favorable posición le permite estar en contacto permanente con los mercados más importantes; desarrollar una comunicación fluida y un intercambio comercial y cultural constante con las provincias del norte, los oasis cuyanos, el resto de la Patagonia y el litoral atlántico.
- b) Como puerta de la Patagonia argentina ha consolidado un proceso de integración al trazar vínculos para conformar una unidad regional definitiva.

Según el plan, la economía pampeana con fuerte base primaria y con bajo nivel de inversión en sectores competitivos, debe ser considerada desde tres grandes dimensiones:



- 1.- Una economía de base extraterritorial e inducida que depende de la industria metalmecánica, de la industria textil y del calzado, y de la industria química y del plástico. Es decir aquellas industrias que no dependen de recursos locales y que son fácilmente deslocalizables.
2. Una economía de base territorial: con asiento en los recursos del territorio y de las actividades dependientes. La agricultura, la minería, la agroindustria de base local y la prestación de bienes y servicios (comercios y servicios) constituyen los principales sectores de esta economía, siendo finalmente la base económica primaria de la provincia de La Pampa la que organiza el territorio provincial.
3. Finalmente existe una economía de base espacial (logística), la cual depende de la posición de la provincia dentro de un contexto mayor como es la nación y que dinamiza un sector de prestación de servicios, vinculado con el transporte y las comunicaciones (PET, *op.cit*).

Entre las potencialidades de la provincia se destacan:

- 1.- La estructura productiva del sector agropecuario presenta ventajas comparativas para un desarrollo con una fuerte base primaria y agroindustrial. La producción de alimentos es uno de los ejes fundamentales para el desarrollo provincial.
- 2.- La presencia de una sociedad con un gran equilibrio en términos sociales, culturales y económicos, situación que permite pensar en un desarrollo sustentable y con fuerte equidad social. Si bien esta variable no suele ser considerada en el diseño de políticas de desarrollo, pasa a ser, en los últimos años, fundamental pues garantiza la concreción de cualquier proyecto de desarrollo futuro. (PET, *op.cit*).

***El escenario deseado para el futuro de la provincia no se trata de un escenario utópico, sino de una situación posible que se encuentra a mitad de camino entre la realidad actual y un futuro ideal. Institucionalmente, se reafirma la necesidad de un Estado cuyo rol propicie el desarrollo y sea constructor de equilibrios sociales y territoriales: necesidad de un Estado eficaz, eficiente y moderno.***

Los ejes de la planificación territorial, en los que la Universidad debe asumir un rol protagónico, son:

- a) Economía diversificada con crecimiento y con especialización relativa en agroindustria.
- b) Desarrollo del capital humano con nuevas modalidades de trabajo e inclusión social.
- c) El territorio y el escenario ambiental vislumbran una provincia equilibrada e integrada con una marcada identidad ambiental y ecológica. (PET, *op.cit*).

A criterio del PET, el logro del territorio esperado la intervención debe propiciarse desde tres aspectos fundamentales:



*Dimensión social* : A nivel social se debe enfrentar el impacto del proceso de globalización -que genera mayores niveles de marginación- y construir un nuevo modelo social caracterizado por lo que ha dado en llamarse el desarrollo a escala humana, que satisface no sólo las necesidades económicas, sino también las de protección, afecto, entendimiento, participación, recreación, identidad y libertad. Se busca un modelo de desarrollo que logre mayores niveles de autonomía en un tejido social nuevo; ello implica la creación de nuevas formas de vida social, de valores, de ideas, de estilos, de medios de vida.

**Se trata de abandonar una dinámica de exclusión para entrar en una dinámica de integración.** Una de las consecuencias del proceso de modernización cultural y de desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha sido la fuerte fragmentación social y cultural, que ha generado una pérdida del sentido de pertenencia y de anclaje en valores construidos social e históricamente.

**En el escenario deseado, la unidad social se reconstruye, ya no a nivel de mercado o de clases sociales, sino a nivel territorial, en espacios restringidos de autoconocimiento como son la comunidad y específicamente la comunidad territorial (pueblos, micro-regiones, etc.).** En estos ámbitos las relaciones sociales se construyen a través del interconocimiento y con una base local, es decir que se dan de forma directa (todos los actores se conocen entre sí o tienen referencias unos de otros). De esta manera, el medio para controlar o manejar la tensión social en la organización local está más vinculado al compromiso personal que a los conflictos abiertos entre los actores.”

El modelo productivo propuesto, puede entenderse como un proceso de autorrealización. Permite no sólo lograr un fin productivo o salarial, sino que además está en la base de la dignidad humana. El trabajo o la acción productiva se vinculan fuertemente con la identidad, la cultura y el territorio. En este escenario, el trabajo se concibe “...en función de itinerarios y proyectos productivos; es decir en las actitudes personales y en la capacidad para innovar y enfrentar el cambio dentro de un ámbito productivo, cultural y político institucional.”

Se estima necesario “...endogeneizar el desarrollo provincial, coherente con el modelo productivo que se quiere generar, con posibilidades de afianzar la estabilidad social y las relaciones entre los cuatro recursos esenciales de toda sociedad: el trabajo, la cultura, la identidad y el territorio.”

Este escenario social, caracterizado por el desarrollo de los lazos comunitarios en espacios locales restringidos y una nueva cultura laboral que privilegie la dignidad humana, es el mejor camino para construir una sociedad de inclusión social, capaz de reducir la frustración, la marginalidad y los desequilibrios sociales.

*Dimensión económico-productiva:* Se caracteriza por una economía diversificada y que potencie el desarrollo de los tres sectores de la economía, tienda a una especialización relativa en la agroindustria y un desarrollo cualitativo de los servicios vinculados con la actividad agroindustrial.





La construcción de complejos productivos en torno a los recursos naturales constituye la estrategia para orientar el desarrollo económico. Se basa en que la densificación de las relaciones productivas y la complementariedad entre los diversos sectores de la economía generarán una red de empresas capaz de endogeneizar las rentas de los sistemas productivos, a través de la captación de la inversión de las mismas empresas provinciales.

En otras palabras, **la provincia sería un espacio de generación de inversiones basado en la producción primaria, su transformación y la creación de servicios vinculados, de alta calidad y complejidad.** La inversión y reinversión debe operar a nivel local y regional, originar nuevas actividades productivas, otorgar mayor complejidad y dinamismo a la economía en su conjunto.

El objetivo es que la renta de la producción de distintos productos provenientes de los recursos naturales (minería, cereales, oleaginosas, lechería, carne, miel) se pueda reinvertir en: actividades de provisión de insumos, maquinaria y equipamiento en general; actividades de transformación y actividades de logística y comercialización. Sin embargo, para la realización de este modelo productivo es necesario contar con abundantes recursos naturales y crear una densa red de actores vinculados a un complejo productivo dinámico y competitivo y no sólo unos pocos actores que extraigan la producción y la renta. Existen numerosos ejemplos de estos modelos productivos, en donde lo importante no son sólo las empresas dinámicas y competitivas a escala local, interesa también el territorio.

En economías abiertas y expuestas, como la economía argentina, son limitadas las posibilidades de desarrollo para las pequeñas unidades productivas si el ámbito para la generación de negocios no tiene en cuenta la contención social, es decir construir en un ámbito productivo local y solidario. Para alcanzar esta premisa es necesario consolidar los espacios a escala de áreas especializadas en varias actividades productivas, que se deberían a su vez potenciar con la creación de otras actividades satélites solidarias y cooperantes.

La Provincia de La Pampa está en condiciones de concretar este modelo económico-productivo, que permitiría generar, para diversos sectores, complejos agroindustriales diversificados en base a pequeñas unidades productivas, cooperantes y solidarias entre sí. Este modelo generaría un círculo virtuoso de acumulación y reinversión que traería aparejado un crecimiento económico constante y además, mantendría las tasas de crecimiento estables a través del tiempo, provocando un proceso de maduración del sistema productivo provincial.

*“Dimensión territorial-ambiental:* Se caracteriza por la presencia de cuatro grandes puntos de equilibrio: El primero de ellos es alcanzar un mayor equilibrio entre campo y ciudad facilitado por el avance en las telecomunicaciones, el desarrollo de las actividades productivas vinculadas a los recursos naturales y la mejora de la calidad de vida permitirán en los próximos años el desarrollo de los pueblos y las áreas rurales en general.

El segundo punto de equilibrio está relacionado con el renacimiento rural, en cuanto a la adecuación entre oferta de infraestructura, equipamiento y demanda social. La reorganización de la población en el contexto provincial permitiría por un lado alivianar la presión sobre los recursos de infraestructura y equipamiento en las ciudades y, por otro, reducir los costos de mantenimiento y gestionar en forma más eficaz los recursos en las áreas de crecimiento poblacional.

En tercer lugar, una valorización de los recursos provinciales a través de complejos productivos maduros vinculados con los recursos naturales, generaría dos efectos importantes, el primero de ellos una diferenciación regional en virtud de los complejos productivos que estructuran el territorio, que sustentan la conformación de unidades de planificación estructuradas por centros urbanos dinámicos y con condiciones para construir sobre la base de la innovación y la articulación interinstitucional. Las mismas se articularían entre sí a través de una sólida red





urbana bien conectada e interdependiente. El paulatino poblamiento de áreas del oeste provincial, que contribuiría al equilibrio espacial en el interior provincial y al equilibrio entre oferta y demanda de recursos sociales.

El cuarto y último punto de equilibrio se encontraría en la conservación del ambiente, lo cual no sería el resultado de una política de protección frente a las agresiones de la sociedad, sino como una parte constitutiva de la sociedad. Lo que se logra con una política ambiental continua y permanente en diferentes niveles de organización social y con la adopción de estrategias de desarrollo desde una perspectiva ecológica. Según las tendencias actuales, los bienes producidos en áreas ecológicamente sanas y sustentables tendrán en el futuro una demanda superior a los productos masivos de baja calidad y de origen dudoso. Calidad ambiental y calidad de la producción constituyen la fórmula fundamental para la creación y el mantenimiento de una alta competitividad internacional de productos manufacturados de origen primario. Finalmente, hay que agregar que éste es un escenario de alta integración regional.

La provincia de La Pampa ocupa un rol de articulación entre el Norte y el Sur y entre el Este y el Oeste de Argentina y del Cono sur, pues las distintas vías de integración del MERCOSUR privilegian las rutas pampeanas por cercanía, por costo y por la presencia de una adecuada logística para los transportes y las comunicaciones. Al respecto son necesarios proyectos de articulación como la pavimentación de las rutas provincial Nº 10 y Nacional Nº 143, que permiten vincular los puertos del Pacífico con los del Atlántico. Tiene por eje central el “corredor bioceánico” Buenos Aires-Paso Pehuenche (1.320 km.), utilizando en su mayor parte la ruta nacional Nº 188, con algunas derivaciones alternativas que permitirán unir las regiones productoras del centro y norte del país, incluso el MERCOSUR. Este proyecto carretero, destinado fundamentalmente al transporte de carga, tiene como objetivo conectar el proyectado corredor bioceánico Bahía Blanca, General Acha, Santa Isabel, Malargüe y Chile. De esta manera se lograría una conexión por el Atlántico con mercados de América del Norte y Europa y por el Pacífico con mercados de los países asiáticos. El paso fronterizo “Pehuenche” entre Argentina y Chile, tiene la ventaja de ser el paso más bajo y puede ser transitado durante todo el año ante la ausencia de nieve, posibilidad que ninguno de los otros pasos de la región tienen (PET, 2008:219-224)

Sobre la base de estas tres dimensiones, la Universidad cuenta con recursos humanos sólidos y capacitados para convertirse en un actor fundamental en los procesos de cambio e intervención territorial. Dicha intervención es, sintéticamente, explicitada en el próximo apartado

### **II.3. La Universidad como agente de intervención territorial de primer nivel**

La información precedente representa un aporte sustancial para la definición de un diagnóstico global que la Universidad debe realizar, en atención a su función social. Resulta imperioso disponer de un análisis de las demandas sociales en el ámbito regional, que permita evaluar sus posibilidades de satisfacerlas de acuerdo con sus recursos humanos y presupuestarios.



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

La fortaleza principal reside en disponer de recursos humanos formados para realizar aportes sustantivos al crecimiento de la provincia y de su entorno. Su producción científica marca una clara orientación cuyo recorte territorial de aplicación se corresponde con distintas áreas y subregiones de la provincia. De igual manera, las problemáticas abordadas se refieren, en su mayoría, a situaciones y procesos ocurridos en el interior del territorio provincial. Esta fortaleza debe ser sostenida como uno de los pilares básicos de la institución; debe ser transmitida a la comunidad y sus instituciones a efectos de que se internalice que:

***Universidad Nacional de La Pampa, es la institución de mayor producción científica orientada hacia problemas locales y regionales. Su acervo se plasma en numerosas publicaciones de nivel local, nacional e internacional.***

Esta fortaleza, construida durante más de 50 años de permanencia destacada, la convierte en actor fundamental para el desarrollo esperado.

Sus carreras han sido y deben ser definidas en virtud de un proyecto de provincia y de país. Sus docentes e investigadores aportan conocimientos, destrezas, producción científica e innovación productiva orientados al modelo de desarrollo deseable. Sobre todo, se debe asumir el compromiso de cumplir con el rol social que tienda a superar los desequilibrios socioterritoriales existentes.

Los estados -nacional, provincial y municipales- deben reconocer a la Universidad como generadora de la masa crítica necesaria para proyectar sus estrategias territoriales a futuro y la ésta debe convertirse en protagonista esencial de esa mirada a futuro. La construcción de sinergias es fundamental para el logro de los objetivos territoriales esperados.

***Sus recursos humanos y técnicos deben ser puestos a disposición de la comunidad. A su vez, ésta y sus instituciones deben ser conscientes de ello para producir acciones integradoras de sus saberes y proyectar un futuro compartido y comprometido.***



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

En este sentido:

**La Universidad no puede ser mera receptora de las demandas** del mercado o de las políticas públicas. Debe ser promotora de iniciativas orientadas a transformar la realidad e influir en la definición de esas políticas.

Para ello, debe ser partícipe de amplios espacios de participación que involucren a todos los sectores de la comunidad.

Resulta fundamental que, el perfil profesional de los graduados y la investigación se orienten hacia áreas prioritarias que contribuyan al desarrollo local, la generación de actividades que fomenten el análisis y el debate de la realidad y de las alternativas regionales futuras.

Asimismo, es preciso definir las áreas de vacancia, las necesidades y los perfiles en la formación de recursos humanos, posgrados, becas y áreas prioritarias de investigación y extensión las que deben plasmarse en proyectos de mediano y largo plazo orientados al desarrollo humano integral y de aplicación territorial.

**La Universidad no puede mantenerse pasiva frente a su contexto;** la receptividad a las demandas y la respuesta a necesidades del presente no deben distraerla de promover el análisis prospectivo, de contribuir al planeamiento estratégico -de mediano y largo plazo- de la comunidad en la que se desenvuelve; de nutrir el debate político con un sustento técnico y científico a través de análisis y propuestas orientadas a la innovación, a la equidad social, al desarrollo sustentable, al crecimiento económico inclusivo y a la igualdad de oportunidades.

A priori, la situación social de la provincia presenta rasgos sobre los cuales es imprescindible intervenir. Con el aporte de sus cuadros técnicos, se deben promover políticas públicas de atención a los problemas más acuciantes. Sólo una adecuada planificación económica, productiva y social –en la cual se comprometa la Universidad– puede revertir el potencial escenario de profundización de un modelo productivo primario, extractivo, con baja capacidad de generación de empleo y riquezas a nivel local.

**La Universidad debe convertirse en generadora de desarrollo tecnológico, cultural y económico,** además de consolidar su rol como formadora de profesionales que intervengan, sean capaces de transformar la realidad de la provincia y contribuyan a un desarrollo equitativo e integral.



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

De allí que, tanto la Visión como los objetivos propuestos, deben seguir profundizando su inserción en la comunidad local, con presencia sostenida, participante y generadora de proyectos para contribuir con las demandas e intereses comunitarios.



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

## ***CAPÍTULO III***

### **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: ESCENARIOS 2005 y 2010**

### III.1. Antecedentes

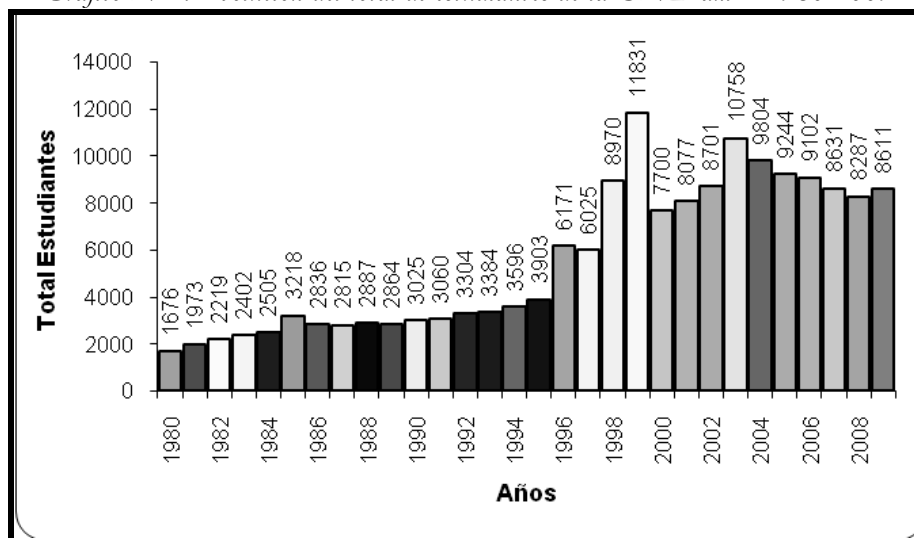
El Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 tuvo como antecedentes inmediatos dos acciones claves: la autoevaluación y el Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006. Estos insumos permitieron elaborar el diagnóstico institucional y la matriz de fortalezas y debilidades detectadas hacia el año 2005.

Al finalizar el 2009, la Universidad contaba con 8.611 estudiantes, 1566 cargos docentes y 348 no docentes y se dictaban 36 carreras de grado y 10 de posgrado.

Las demandas hacia la Universidad no sólo son de tipo académicas, sino también, de distintos tipos de servicios; en la región, se la considera una institución sumamente confiable y respetable.

Las estadísticas estudiantiles permiten observar un crecimiento sostenido hasta el año 1999; luego, se registra una merma. Se recupera en el año 2003, con la apertura de nuevas carreras y un nuevo recupero a partir en el año 2009, tal como se evidencia en el *Gráfico N°2*.

*Gráfico N°2: Evolución del total de estudiantes de la UNLPam – 1980-2009*



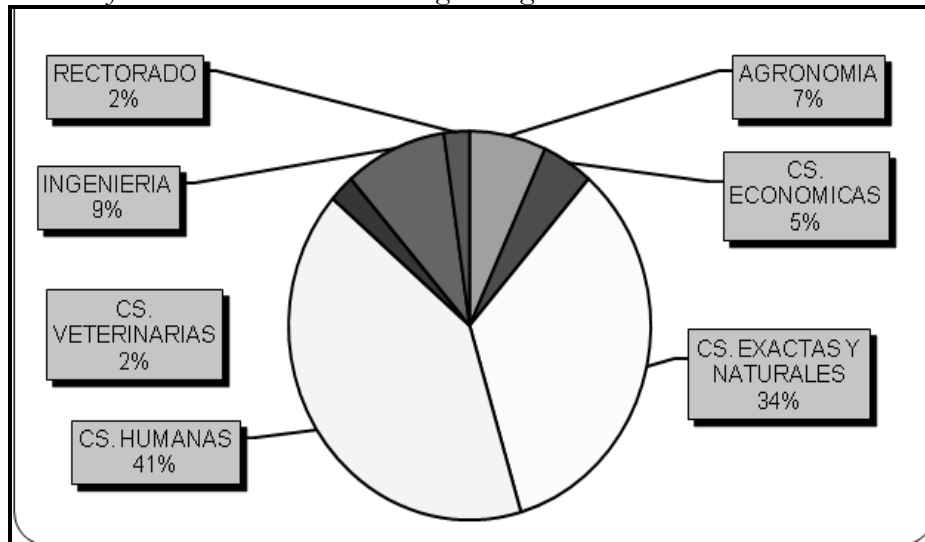
FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

Tal evolución muestra que la matrícula aumenta en forma proporcional al ofrecimiento de carreras de interés local (Periodismo, Licenciaturas en Nivel Inicial y Nivel Primario, Tecnicatura en Hidrocarburos, Licenciatura en Enfermería, entre otras). Dato relevante para que la Universidad revise su oferta académica, ofrezca nuevas carreras con demanda local y/o reabra carreras de alto impacto como Periodismo y la Licenciatura en Comunicación Social.



Con mayor cantidad de carreras, las facultad de Ciencias Humanas y Ciencias Exactas y Naturales concentran el 41% y el 34%m respectivamente, de ellas. (Gráfico N°3).

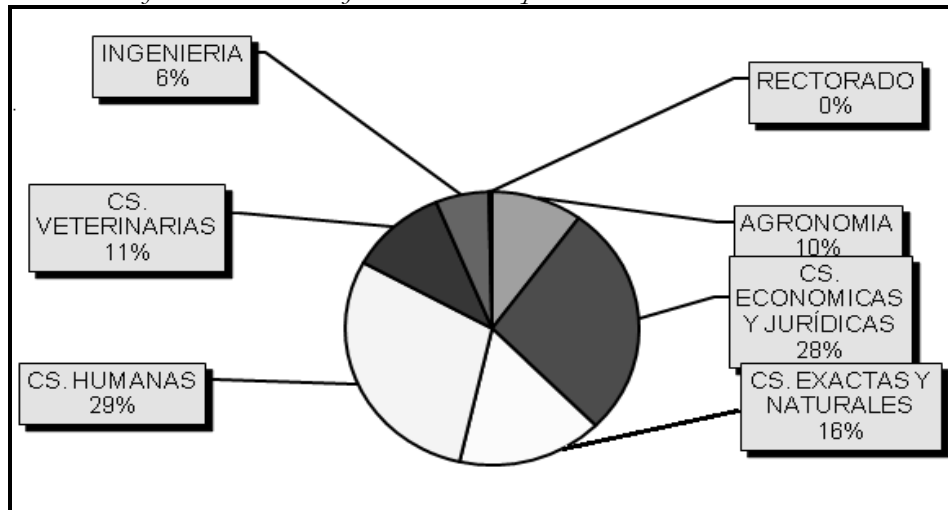
Gráfico N°3: Total de carreras de grado según Unidad Académicas – 2009



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias.

La Facultad de Ciencias Humanas concentra el 29% de estudiantes; le sigue la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas con el 28% y la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales con el 16% (Gráfico N°4 y Gráfico N°5).

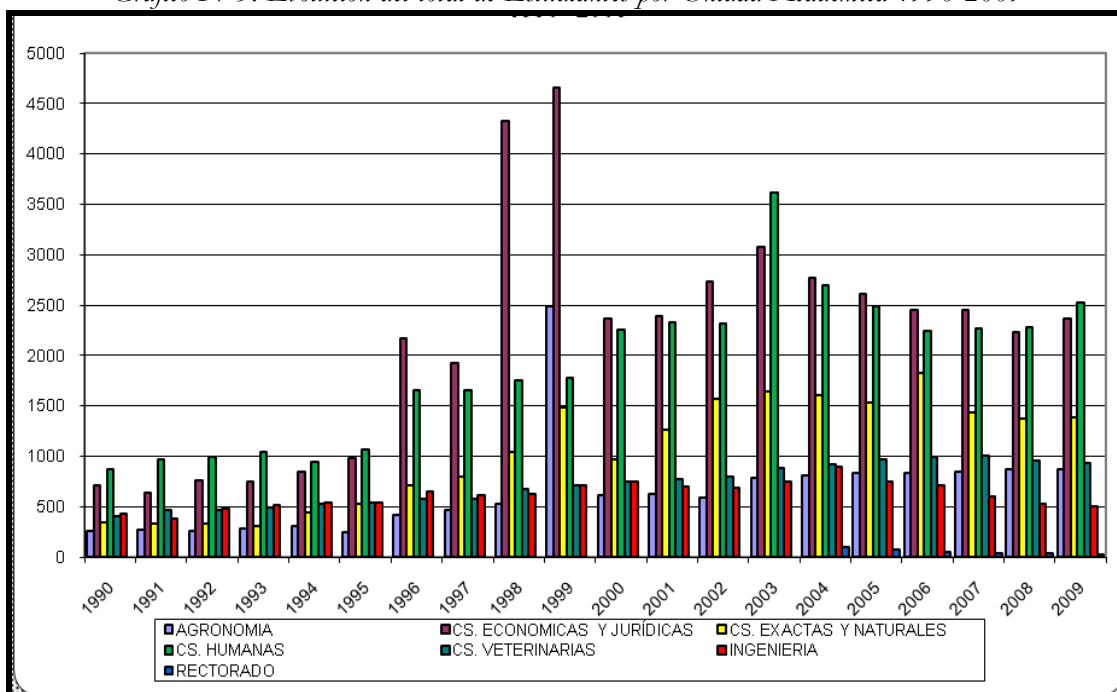
Gráfico N°4: Porcentaje de estudiantes por Unidad Académica – 2009



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias



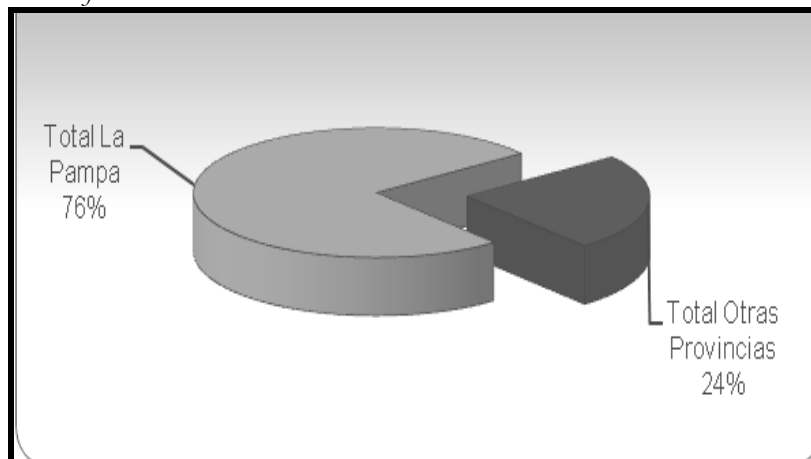
Gráfico N°5: Evolución del total de Estudiantes por Unidad Académica 1990-2009



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

Los estudiantes proceden, en su mayoría, de la provincia de La Pampa; el 24% provienen de otras provincias. Sobre un total de 2.151 estudiantes de otras provincias, el 63% corresponde a la de Buenos Aires; el 10% a la de Río Negro, y el 6,5% a cada una de las provincias de Mendoza y Neuquén. El resto de los estudiantes extraprovinciales (20,5%) provienen de las provincias de Córdoba, Chubut, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Tierra del Fuego, entre otras (Gráfico N°6).

Gráfico N°6: Procedencia de los estudiantes de la UNLPam – 2009



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

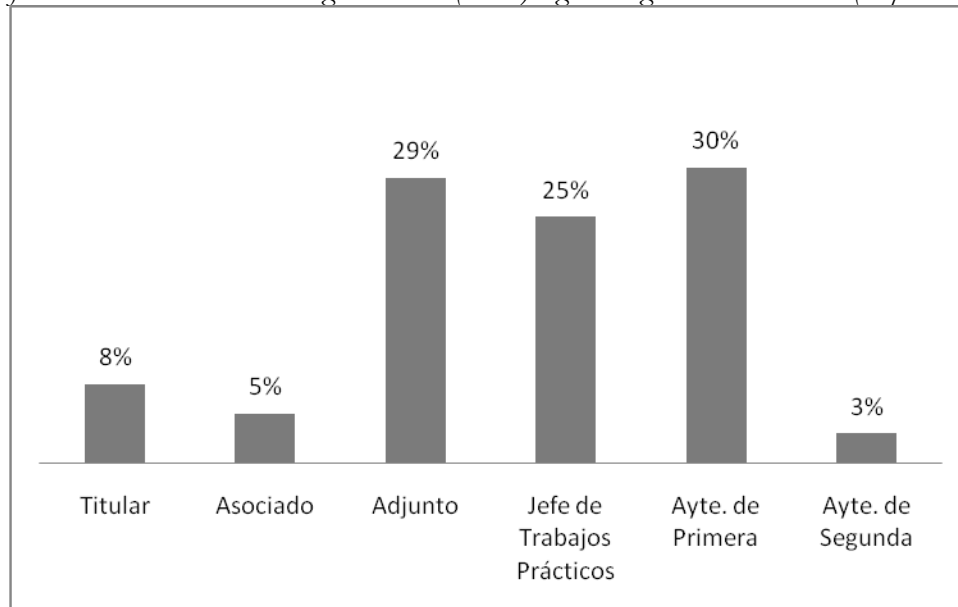




Si bien la planta es dinámica, para el año 2009, 1.137 docentes ocupaban 1.566 cargos. Los cargos de profesor titular representan el 7,7% y los asociados el 5,2% de la planta docente. Los cargos de jefe de trabajos prácticos han crecido más en los últimos años y representan el 25% del total de la planta, debido al ascenso en sus cargos de los ayudante de primera que conforman el grupo con mayor participación (30%). Los ayudantes de segunda representan el 3,4% de la planta (Gráfico N° 7).

Esta situación permite apreciar que la designación de docentes auxiliares propende a la formación de futuros profesores con miras a la renovación necesaria de la planta. Sin embargo, sigue siendo considerablemente elevado el número de profesores adjuntos a cargo de cátedra. Este hecho debe revertirse, mediante la continuidad de programas institucionales que propendan al aumento de las categorías docentes para esos casos (profesores titulares y asociados).

Gráfico N°7: Distribución de cargos docentes (1566) según categoría – Año 2009 (en porcentajes)



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

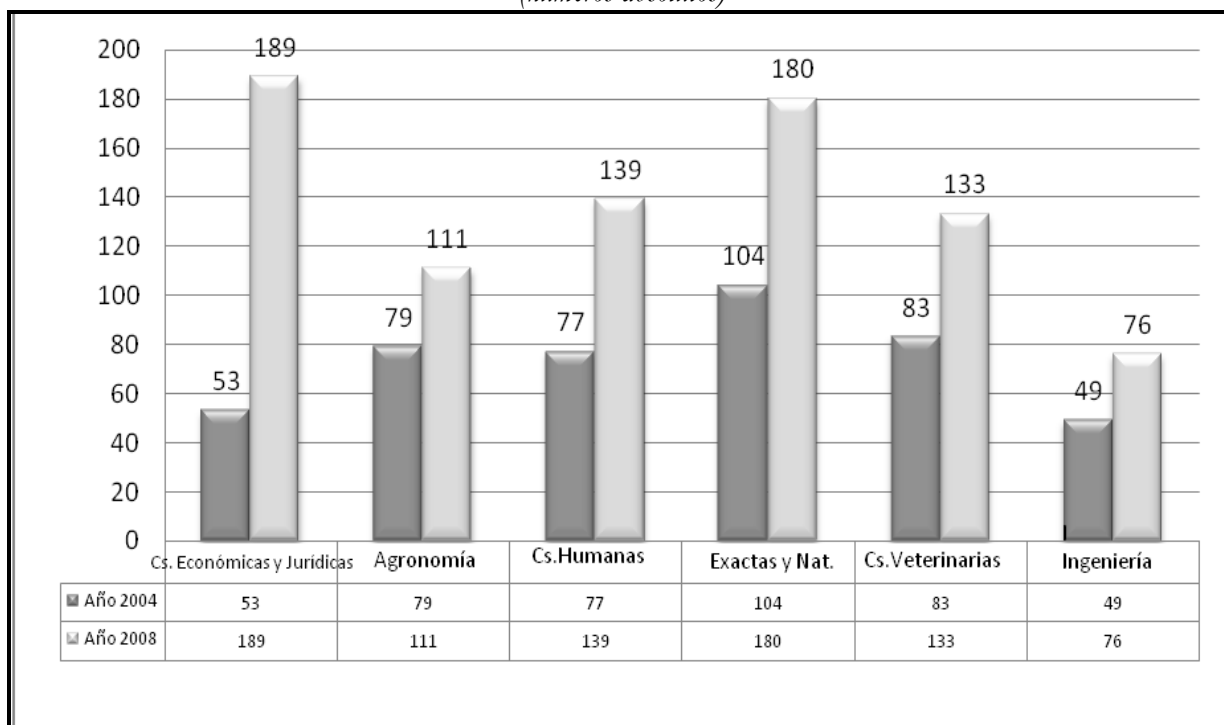
La Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas concentra la mayor cantidad de cargos docentes (26%). Le siguen, la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (22%), la Facultad de Ciencias Humanas (21%), la Facultad de Ciencias Veterinarias (13%), la Facultad de Ingeniería (10%) y la Facultad de Agronomía (8%).

La política de concursos de ingreso y permanencia de docentes ha significado un salto cualitativo. La puesta en marcha del programa de concursos docentes significó garantizar la calidad académica, la seguridad de la permanencia laboral y la ciudadanía política del sector docente.

En el año 2004, se registraron 445 docentes regularizados (concursos de antecedentes y oposición); para finales de 2008 la cifra de docentes concursados ascendió a 828, lo que significa el 72,82% de docentes regulares.

En *Gráfico N° 8* demuestra que, en números absolutos, la evolución de los cargos docentes regulares desde el 2004 al 2008 por Unidad Académica, aún presenta un cierto desequilibrio;

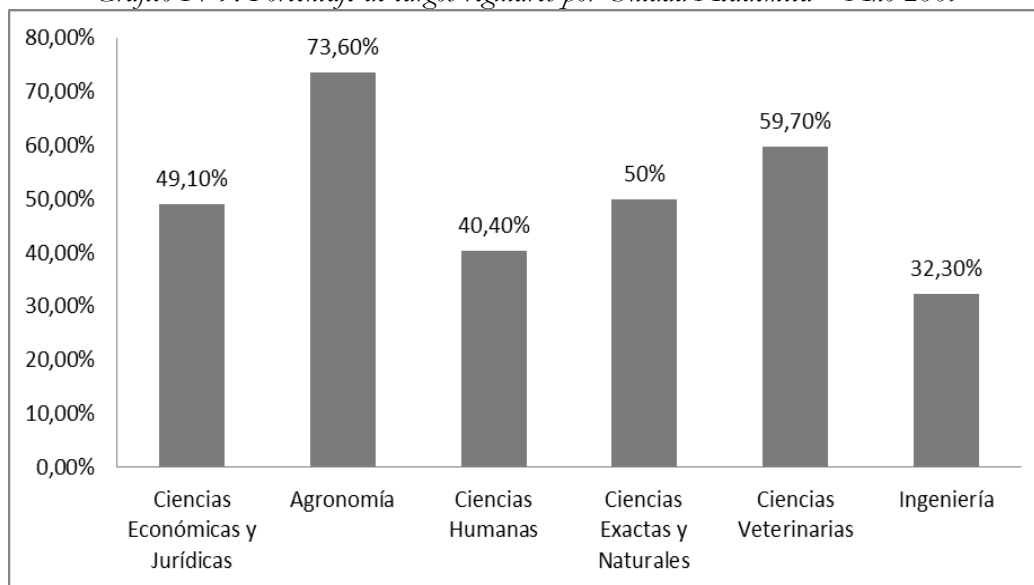
*Gráfico N°8: Evolución de los cargos regulares de la UNLPam por Unidad Académica 2004-2008 (números absolutos)*



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

Para el año 2009, el porcentaje de cargos regulares variaba entre un 73,6 % de los cargos en la Facultad de Agronomía y el 32,3% en la Facultad de Ingeniería (*Gráfico N°9*).

Gráfico N°9: Porcentaje de cargos regulares por Unidad Académica – Año 2009



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

En el año 2009, se inició un nuevo proceso de categorización en el marco del Programa Nacional de Incentivos. A nivel nacional, solicitaron la categorización 30.729 docentes investigadores, superando los 23.540 del 2004. La categorización implica un reconocimiento al docente investigador, avalado por sus pares evaluadores

En 2004, el 60% de los solicitantes aumentó su categoría, indicador indirecto del mejoramiento de los discípulos a su cargo. Actualmente el Programa cuenta con 32.000 docentes investigadores categorizados que desarrollan 6.850 proyectos de investigación. En consecuencia, 20.248 docentes investigadores perciben el incentivo.

Para el mes de mayo de 2011, la Universidad Nacional de La Pampa registraba 567 docentes categorizados, 35 docentes más que los consignados en la *Tabla N 3* (datos de diciembre 2010), debido a nuevas notificaciones recibidas por reclamos o impugnaciones, etapa aún en trámite.

Los resultados de dicha categorización: 10 docentes categoría I; 43 con categoría II; 166 docentes con categoría III; 147 docentes categoría IV y 140 categoría V. No todos los docentes categorizados renovaron su categorización en el 2010, de allí las diferencias.

En relación con las categorizaciones del año 2004, las variaciones son positivas respecto a la categoría II (13,2 %), III (6,4 %) y IV (10,5%). Son negativas respecto a las categorías I (en números absolutos: de 11 investigadores I, en el 2004, a 10 investigadores I en el 2010 y de 187 categoría V en el 2004 a 140 en la misma categoría en el 2010). Esto último, (Categorizados V), representa una variación



del -25,1 %, pero puede leerse de manera positiva; significa que un importante número de docentes/investigadores han ascendido respecto de su categoría anterior.

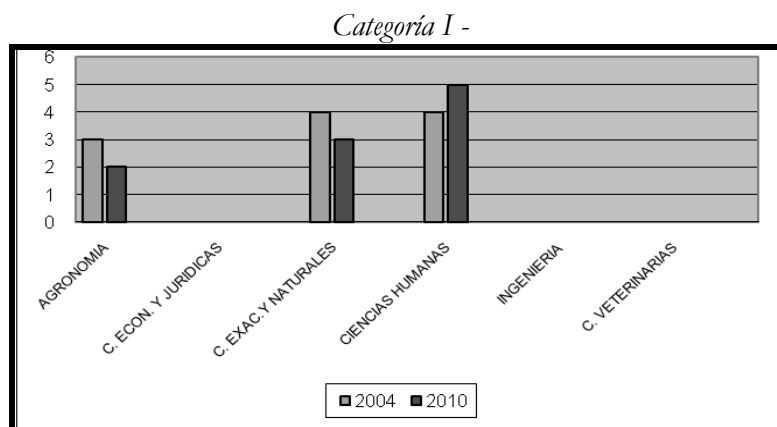
Con respecto a las diferencias al interior de las unidades académicas, entre las categorizaciones del 2004 y las de 2010, se tiene (Tabla N°3 y Gráfico N°10 y N°11):

Tabla N°3: Evolución de las categorías de los docentes/investigadores de la UNLPam, por Unidad Académica – 2004-2010

FACULTAD	Categoría I			Categoría II			Categoría III			Categoría IV			Categoría V			Totales		
	2004	2010	Dif.	2004	2010	Dif.	2004	2010	Dif.	2004	2010	Dif.	2004	2010	Dif.	2004	2010	Dif.
AGRONOMIA	3	2	-1	8	7	-1	34	38	4	24	16	-8	12	15	3	81	79	-2
C. ECON. Y JURIDICAS	0	0	0	1	2	1	3	5	2	4	14	10	15	17	2	23	44	21
C. EXAC.Y NATURALES	4	3	-1	7	13	6	43	43	0	35	37	2	35	31	-4	124	132	8
CIENCIAS HUMANAS	4	5	1	14	12	-2	39	42	3	39	41	2	42	30	-12	138	134	-4
INGENIERIA	0	0	0	3	3	0	17	16	-1	6	16	10	34	16	-18	60	58	-2
C. VETERINARIAS	0	0	0	5	6	1	20	22	2	25	23	-2	49	31	-18	99	85	-14
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>-1</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>5</b>	<b>156</b>	<b>166</b>	<b>10</b>	<b>133</b>	<b>147</b>	<b>14</b>	<b>187</b>	<b>140</b>	<b>-47</b>	<b>525</b>	<b>532</b>	<b>7</b>

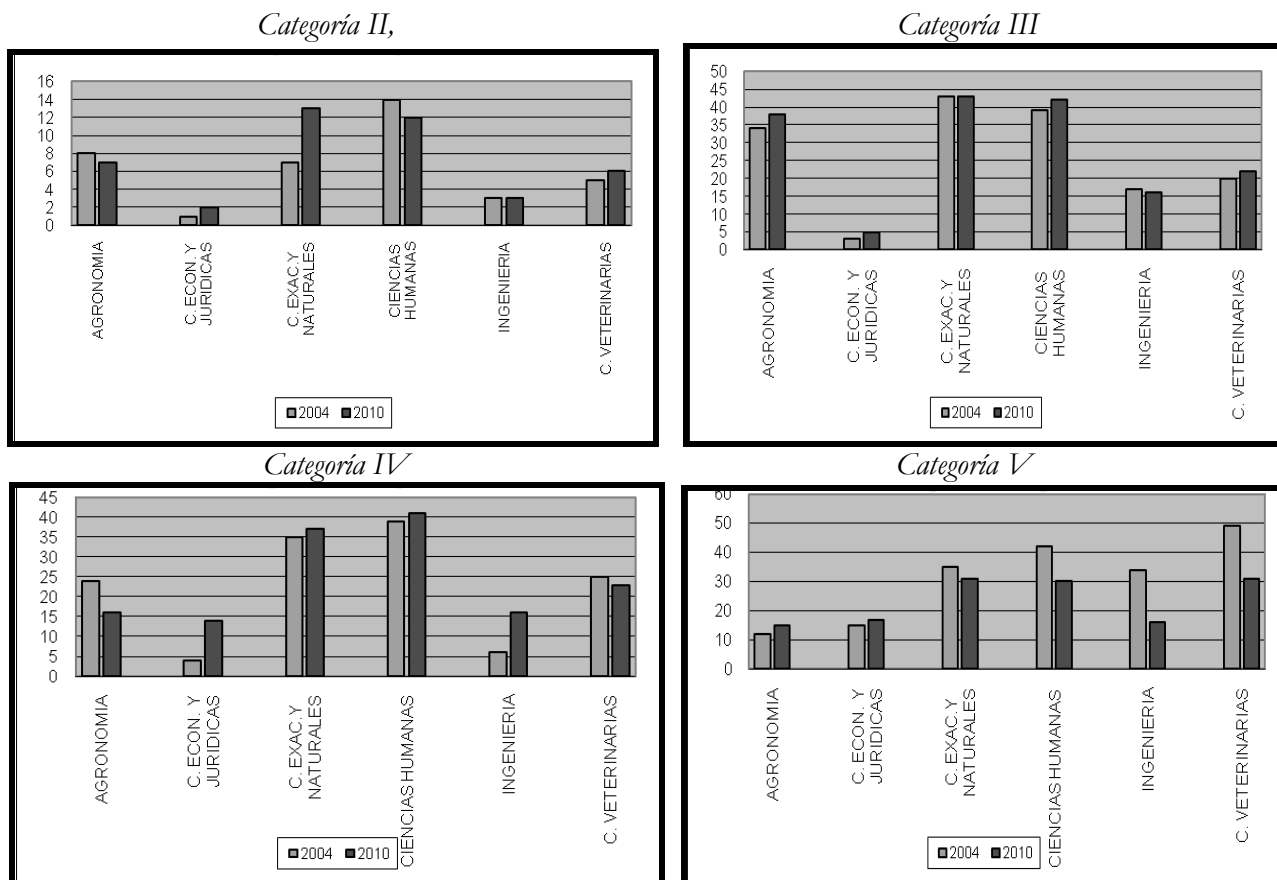
FUENTE: Secretaría de Investigación y Posgrado UNLPam. Nota: Las notificaciones del proceso de categorización iniciado en 2009, fueron informadas a las docentes investigadores en el mes de noviembre de 2010. A partir de allí, se inició el proceso de impugnaciones y reclamos; aún no ha culminado.

Gráfico N°10: Evolución de los docentes/investigadores de la UNLPam, según Unidad Académica, 2004-2010



FUENTE: Secretaría de Investigación y Posgrado, 2010...

Gráfico N°11: Evolución de los docentes/investigadores de la UNLPam, según Unidad Académica, 2004-2010



FUENTE: Secretaría de Investigación y Posgrado, 2010.

Durante el año 2010, se registraron 216 proyectos de investigación aprobados y ejecutados, correspondientes: 32 a la Facultad de Agronomía; 24 a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas; 41 a la Facultad de Ciencias Humanas; 70 a la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; 14 a la Facultad de Ingeniería y 35 proyectos de la Facultad de Ciencias Veterinarias. De ellos, 120 pertenecen al programa de incentivos.

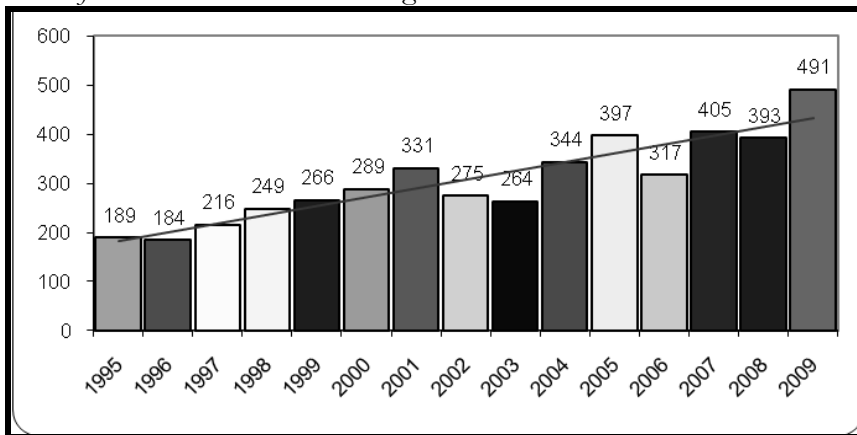
Existen, además, otros proyectos en ejecución financiados por organismos provinciales y nacionales, entre ellos: 7 proyectos de investigación científico tecnológica en el marco del Programa de Recursos Humanos – Programa de Investigación y Desarrollo para la Radicación de Investigadores en Áreas Tecnológicas Prioritarias (PRH-PIDRI); 6 proyectos en ejecución en el marco de los programas de investigaciones en ciencia y tecnología (PICT 2007, 2008) y financiados en forma conjunta entre la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, a través del Fondo para la Investigación



Científica y Tecnológica (FONCyT) con el Centro Argentino Brasileiro de Biotecnología (CABBIO). Además se registran 13 proyectos de áreas prioritarias de investigación (API) en el marco del Convenio de Complementación para el Desarrollo Productivo Provincial firmado con el Gobierno de La Pampa.

El número de graduados, aumenta progresivamente (*Grafico N°12*).

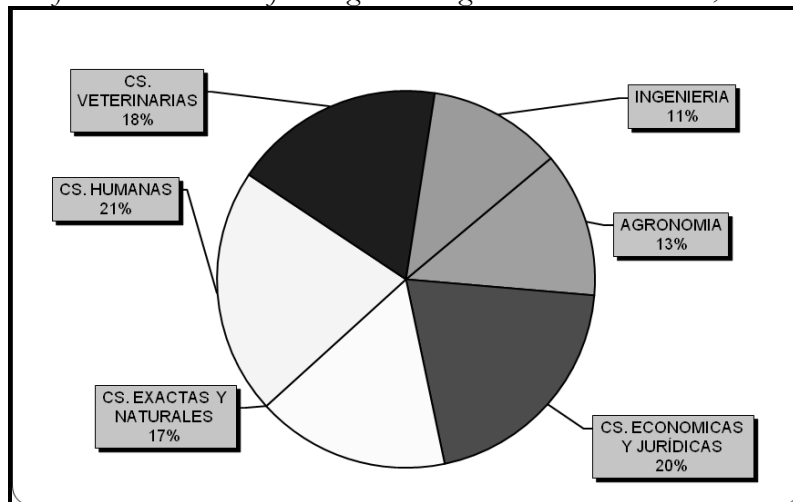
*Grafico N° 12: Evolución de los egresados de la UNLPam – 1995-2009*



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

En 2009, recibieron el título universitario 491 egresados; de ellos, el 21% correspondió a la Facultad de Ciencias Humanas, el 20% a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, el 18% a la Facultad de Ciencias Veterinarias, el 17% a la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; el 13% a Agronomía y el 11% a la Facultad de Ingeniería (*Gráfico N°13*).

*Gráfico N°13: Porcentaje de Egresados según Unidad Académica, 2009.*

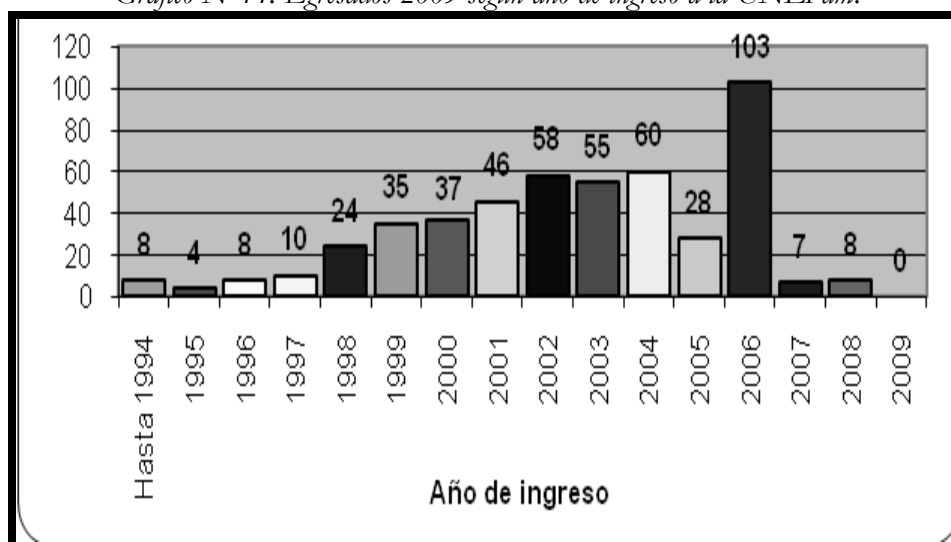


FUENTE: Secretaría Académica UNLPam, 2009. Departamento Estadísticas Universitarias.



Del total de egresados en el año 2009, 103 ingresaron en el año 2006 y recibieron el título de Enfermero. Ésta es la carrera que mejor manifiesta la relación de egreso respecto al año de ingreso a la Universidad; prácticamente han culminado sus estudios en el tiempo previsto por el plan de estudios de la carrera. Además; 60 egresados del 2009 habían ingresado en el año 2004 y correspondieron 13 a la Licenciatura en Negocios Agropecuarios, 5 a Contador Público, 12 distribuidos en las carreras de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, 19 en las carreras de la Facultad de Ciencias Humanas; 1 a Ciencias Veterinarias; 6 a Ingeniería y 4 recibieron el título de Técnico en Administración y Gestión Universitaria (Gráfico N° 14).

Gráfico N°14: Egresados 2009 según año de ingreso a la UNLPam.



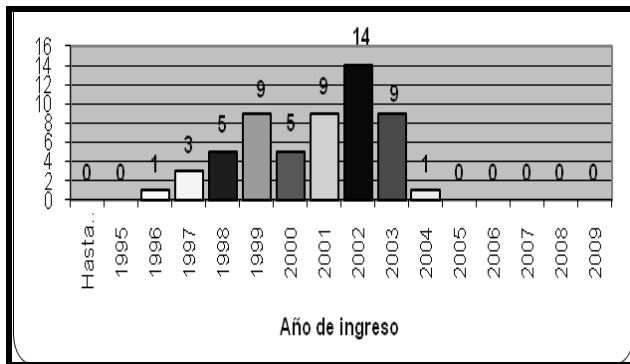
FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias

Si se considera que las carreras que se dictan en la Universidad tienen, en casi todos los casos, cinco años de duración (excepto las tecnicaturas y títulos intermedios), el 12% de los estudiantes culminó sus estudios en menos de 6 años (ingresó en el 2004 y terminó en el 2009). Para el 9,34% de los estudiantes, la carrera tuvo una duración de más de 8 años. A modo de ejemplo, de los 56 egresados, en el 2009, de la Facultad de Ciencias Veterinarias, el 25% (14 graduados) había ingresado en el año 2002, por lo que habrían logrado completar sus estudios entre 6 y 7 años. En el Gráfico N° 15, se visibiliza la relación ingreso-egreso (duración real de la carrera) en las distintas unidades académicas.

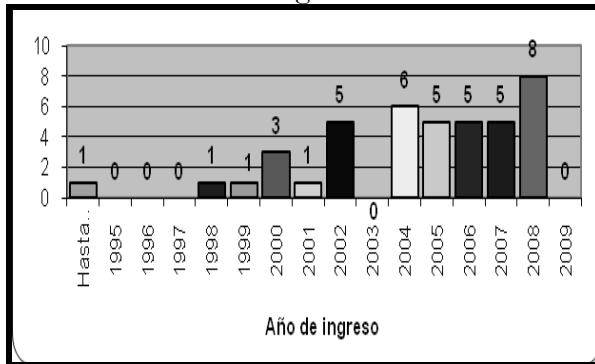


Gráfico N°15: Egresados 2009 según año de ingreso a la carrera, por Unidades académicas

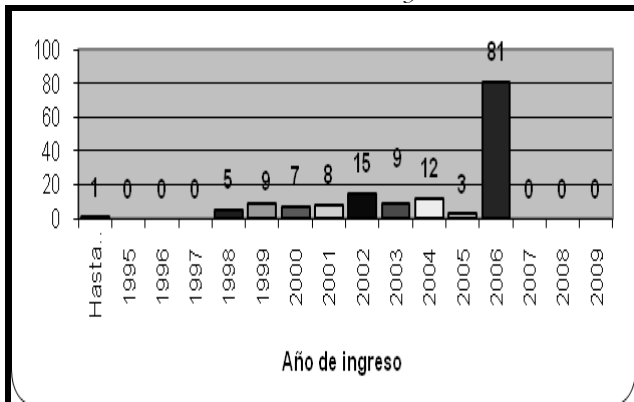
Facultad de Ciencias Veterinarias



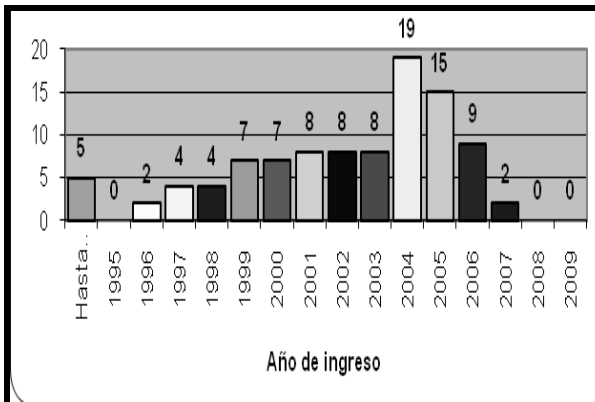
Facultad de Ingeniería



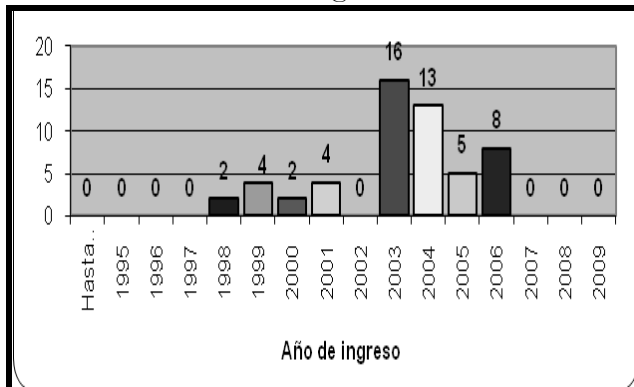
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales



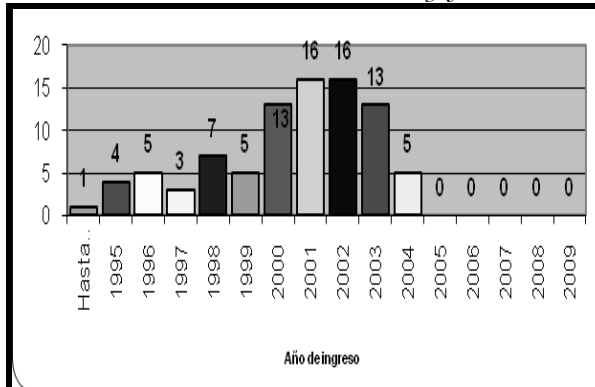
Facultad de Ciencias Humanas



Facultad de Agronomía



Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas



FUENTE: Secretaría Académica UNLPam. Departamento Estadísticas Universitarias, 2009.





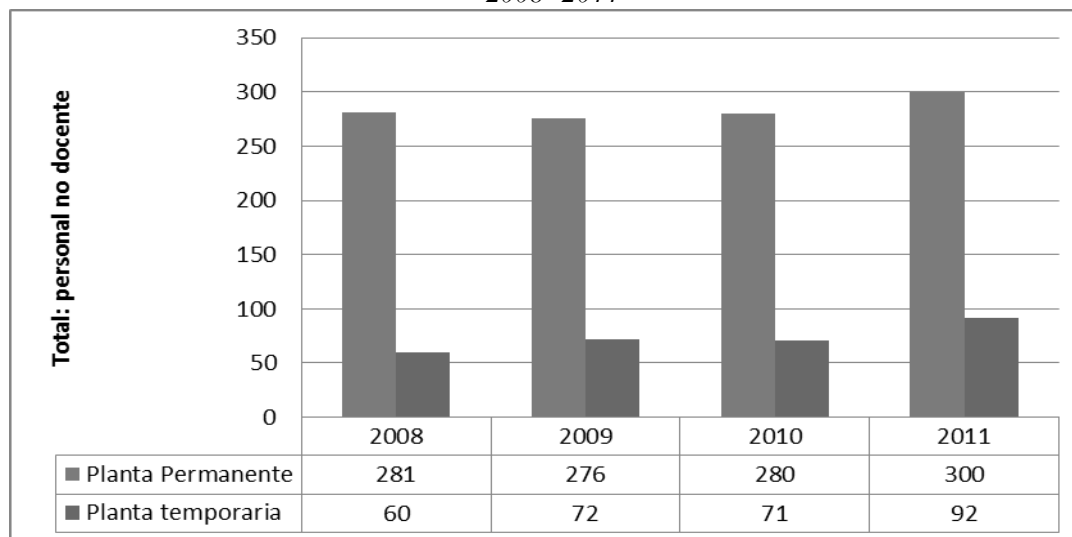
Con respecto a los egresados 2009 de la Facultad de Ingeniería, un número importante de estudiantes figuran como ingresantes en los años 2006, 2007 y 2008. Esto se explica, por cambios en los planes de estudio y en la incorporación de nuevas carreras de grado, como la Ingeniería en Sistemas que permitió a estudiantes avanzados cambiarse a un nuevo plan por el cual egresaron.

Con respecto al personal que cumple tareas administrativas y/o de apoyo (no docentes), en el marco del plan de gestión de recursos humanos para el sector aprobado en el PDI 2005-2010, las políticas se orientaron a fortalecer la planta mediante concursos de ingreso, de promoción de planta temporaria a planta permanente y al ascenso de categorías. Entre los años 2005 y 2006, el Consejo Superior aprobó la realización de concursos de más de 50 cargos no docentes de ingreso, permanencia y ascensos de categoría.

En el año 2007, la Universidad Nacional de La Pampa se convierte en una de las primeras del país, en aprobar el proceso de re-encasillamiento del personal no docente, (Resolución Nº 149/07 del Consejo Superior), lo que significó un gran avance para el sector.

Durante los años siguientes se continuó con los concursos y el ingreso a la planta temporaria de personal que revistaba en tareas administrativas, mediante contratos de locación de servicios. Desde el año 2008 hasta el mes de junio de 2011, la evolución de la planta no docente fue la siguiente (Gráfico N°16):

Gráfico N°16: Evolución de la planta permanente y temporaria No Docente de la UNLPam – 2008 -2011



Fuente: Dirección de Recursos Humanos y Físicos de la UNLPam, junio de 2011.



Por su tamaño, puede considerarse a la Universidad Nacional de La Pampa como una Universidad chica. Aun así; requiere de una estructura básica y adecuada para su funcionamiento. Según las resoluciones anuales del Consejo Superior, el presupuesto tuvo variaciones significativas en los últimos diez años. Entre 1999 y 2002, se mantuvo en cifras aproximadas a los 20 millones de pesos. Para el año 2005, fue de \$25.027.737. Para el ejercicio financiero 2010 el presupuesto aprobado fue de \$120.628.815.

El incremento del presupuesto se trasladó, fundamentalmente, a la función educación y, específicamente, a la recomposición salarial del personal docente y no docente. Se registró también un aumento, no suficiente, del presupuesto asignado a la función ciencia y técnica en relación con el estipulado en años anteriores.

Como se ha mencionado, el presupuesto destinado a funcionamiento sigue siendo insuficiente. Esta situación genera, año tras año, una brecha exponencial entre el incremento de las actividades institucionales y los fondos para mantener y sostener dichas estructuras. Una de las mayores necesidades se registra en la infraestructura académica y de investigación, donde se hace evidente la imposibilidad de invertir con fondos propios.

La Universidad ha hecho grandes esfuerzos para destinar fondos a la construcción de obras de infraestructura. Pero, sus emprendimientos más importantes han dependido y dependen del financiamiento extrapresupuestario. Ello exige arduas negociaciones, sin alcanzar -muchas veces- los resultados esperados. A su vez, el lanzamiento de programas específicos de nivel nacional, y la participación en las convocatorias, ha permitido incrementar el ingreso de fondos concursables; sobre todo, destinados a la función ciencia y técnica, desarrollo de recursos humanos, becas, proyectos de investigación, infraestructura universitaria, seguridad e higiene, promoción de la Universidad argentina, vinculación tecnológica, extensión, entre otros.

El escaso presupuesto y la subejecución presupuestaria de los primeros años del 2000, generaron dificultades que comprometieron seriamente las actividades normales de la institución. Sus secuelas aún repercuten en la situación actual.

El aumento progresivo de actividades y la perspectiva de incorporación de temas de gran complejidad, asociado a las dificultades de establecer políticas institucionales generó debilidades, necesarias de atender y fortalezas que, también, debieron apuntalarse.



Pese al escenario planteado, se ha buscado optimizar el uso de los recursos, para llevar a cabo con éxito los propósitos. Así, en el año 2003, el Consejo Superior (Resolución N° 165/03), por unanimidad, aprobó el Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006, con un presupuesto inicial superior al 12% del presupuesto anual.

El proceso de evaluación interna, si bien abarcó varios períodos, se realizó en un momento de crisis nacional de la cual esta institución no estuvo al margen. La falta de práctica en evaluación institucional generó una ampliación de los plazos de presentación. A fines del año 2004, el Consejo Superior aprobó por Resolución N° 262/04 el informe sobre autoevaluación institucional. La autoevaluación permitió, por primera vez, contar con un diagnóstico de situación; se constituyó en el documento clave para la elaboración del Plan Estratégico y del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010.

Finalizado el proceso de autoevaluación y aprobados el Plan Estratégico y el Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010, se abrió la instancia de la evaluación externa, prevista para el mes de junio del año 2005. Con el informe final de la misma, presentado por el comité de pares evaluadores en noviembre de 2006 se completó el proceso de la primera evaluación institucional. Correspondería, por lo tanto, comenzar con el proceso de la segunda evaluación, a efectos de elaborar un nuevo escenario de acuerdo a los cambios ocurridos.

En el punto conclusiones y recomendaciones, el informe de evaluación externa manifiesta:

*La evaluación institucional cobra sentido cuando se orienta a mejorar la calidad de la institución a través de la identificación de problemas y la indagación sobre acciones y resultados, interpretados en su contexto.*

*(...) Se observó, en todo momento, la preocupación y el entusiasmo puesto de manifiesto por las autoridades y miembros de la comunidad universitaria por la mejora institucional, respetando el proyecto regional y social que dio origen a la institución.*

*Por ello, se concluye que: a pesar de padecer las dificultades generales del sistema universitario nacional, la Universidad Nacional de La Pampa ha logrado tomar iniciativas de consenso, a manera de políticas de estado, entre los diferentes intereses de los claustros, idóneas para tener un desarrollo coherente con la búsqueda de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y académica.*

A modo de síntesis del diagnóstico institucional, se plantean las fortalezas y debilidades observadas las recomendaciones propuestas en dicha evaluación externa.

La aplicación del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 generó indicadores de impacto y cumplimiento de las metas que generaron importantes cambios en la Universidad. El escenario 2010 se plantea de manera general, debido a la amplitud de las acciones generadas y de los impactos provocados.

### **III.2. Los resultados de la evaluación externa. Escenario 2005.**

A fines de 2006, se recibió el informe de la evaluación externa. Walter Abedini, Heraldo Roberto De Rose, Estela Miranda, Pedro Steffan; Rosa Bestani; Alberto Dibbern, Miguel Talento, Cora Bertachini y Nora Rovegno, integraron la Comisión de pares evaluadores.

Seguidamente, se transcriben algunos de los puntos centrales del estado de situación de la institución para el año 2005, según la Visión de los pares evaluadores, así como las recomendaciones y las sugerencias. El documento completo se encuentra disponible en la página web de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

La Universidad incorporó la mayoría de las recomendaciones y otras son retomadas en la nueva constitución del cuadro de fortalezas y debilidades que contiene el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015.

La evaluación externa se realizó según las pautas fijadas en el documento *Líneamientos para la Evaluación Institucional*. Tomó, como referencia básica para el análisis, la autoevaluación realizada durante el período 1998 – 2002 y sus actualizaciones hasta 2004. El comité de pares evaluadores (CPEs) abordó el estudio de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión. La visita, se desarrolló del 13 al 17 de junio de 2005. La agenda de trabajo incluyó reuniones en las áreas centrales y en las unidades académicas. Se mantuvieron entrevistas con los representantes de los organismos de gobierno universitarios, tanto autoridades como integrantes de los claustros de los consejos Directivos y Superior; se recorrió el campus universitario y se visitaron diversas instalaciones, se dialogó con distintos actores y se dispuso de numerosos documentos, brindados por las autoridades y equipos técnicos. Se recibió todo aporte adicional que quisiera efectuar cualquier miembro de la comunidad



universitaria. Así, se procuró comprender las distintas funciones y procesos, construir y hacer explícita una mirada externa, producir conclusiones y recomendaciones.

Dentro de las posibilidades del encuadre temporal y las de contacto con la vida institucional, se llevó a cabo una labor cuidadosa y suficientemente rigurosa, como para aprovechar la riqueza de los elementos aportados por los actores.

El comité de pares destacó la buena predisposición de todos los integrantes de la comunidad universitaria hacia la evaluación externa.

Algunos puntos centrales del informe establecen:

- **GOBERNABILIDAD:** La modalidad de elección de las autoridades unipersonales y colegiadas es directa, de acuerdo con lo establecido en su Estatuto y en su reglamento electoral, ponderándose la participación de acuerdo a coeficientes que se enmarcan dentro de lo establecido por la Ley de Educación Superior. Por el modo y la frecuencia en que se llevan adelante las reuniones del Consejo Superior y a partir de la lectura de reglamentaciones y ordenanzas de mayor o menor complejidad, pone de manifiesto la eficacia de la gestión, lográndose las decisiones, en su mayoría, por unanimidad. Esto habla de un arduo y efectivo trabajo de las comisiones y de sus asesores (Secretarios de Universidad), al momento de debatir y concluir con alguna norma que hace a la reglamentación o decisión de las actividades o planes de acción. El gobierno central y sus órganos de gobierno cuentan con un alto grado de legitimidad. De las entrevistas y del material de trabajo exhibido por los funcionarios que hacen al conjunto del gobierno universitario se desprende su compromiso con los planes de gobierno emanados del Consejo Superior, con una clara definición de cuáles son sus roles y responsabilidades como co-gestores de la labor ejecutiva que les compete. Se establece, de este modo, un buen nivel de reconocimiento de la autoridad que los inviste y efectividad al momento de ejecutar sus obligaciones. Este grado de comunión de objetivos no se traslada con el mismo vigor al interior de algunas unidades académicas, notándose ciertos desajustes en los niveles de ejecución de políticas de gestión. Si bien están elaborando mecanismos y generando ámbitos para homogeneizar la dinámica de las acciones de gobierno todavía no ha alcanzado un adecuado régimen de funcionalidad que permita nivelar el grado de capacitación y conocimiento de la labor de gestión que poseen los funcionarios y algunos empleados no docentes del Rectorado, con el de las unidades académicas (Informe de evaluación externa, 2005:10-11).
- **GESTIÓN:** A partir del proceso de autoevaluación, la Universidad ha elaborado un Plan Estratégico general. Como consecuencia de las conclusiones resultantes de los talleres preparatorios del mencionado plan, se creó la Comisión Especial de Evaluación y Planificación. Así, también se pusieron en marcha tres nuevas Secretarías: la Secretaría Legal y Técnica, la Secretaría del Consejo Superior y Relaciones Institucionales y la Secretaría de Planeamiento y Coordinación, para monitorear la ejecución del Plan Estratégico y del proyecto de desarrollo institucional. Dichas Secretarías del Rectorado tienen la misión fundamental de generar un cuerpo normativo o marco legal a las acciones que se implementen, coordinar hacia el interior y el exterior de la institución los vínculos corporativos que permitan una dinámica ágil en la búsqueda de los consensos necesarios para llevar a cabo el mencionado plan y una coordinación y seguimiento de las tareas planificadas para su adecuada evaluación. (Informe de evaluación externa, *op.cit.*:11)



- **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:** En el rubro de infraestructura física y equipamiento para la gestión, se señalan problemas de falta de espacio y escasez de equipamiento. El incremento continuo de actividades generado por el propio crecimiento institucional, ha determinado que el espacio y el equipamiento no sean los adecuados para atender las actividades habituales. En este sentido resulta escasa (sobre todo en cuanto a capacidad) la estructura edilicia. El estado de los edificios, oficinas e instalaciones en general son buenos. Para atender a estas falencias la Universidad contempla la implementación de dos líneas de acción conjuntas y de carácter estratégico: por un parte, el Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006 (Resolución 165/2003), en donde se describen refacciones, reparaciones y construcciones nuevas, estableciendo en el mismo los fundamentos, costos, montos de proyecto y previsión presupuestaria. Por otra, la construcción del campus universitario en donde se centralizarán las actividades que la Universidad desarrolla en Santa Rosa, para lo cual se ha proyectado el traslado de las Facultades y el Rectorado ubicados en esta ciudad. Sobre la primera línea de acción, se plantea un ahorro sobre el propio presupuesto de la Universidad, el que por sí solo resulta escaso, y por lo tanto requiere de un esfuerzo de gestión para la obtención de otros recursos. El Plan Plurianual de Inversiones consigna los recursos disponibles y las fuentes de financiamiento de las acciones propuestas, así como la necesidad de refuerzos extrapresupuestarios. En ese sentido se están realizando acciones conjuntas con el gobierno provincial y se han conseguido algunos recursos extrapresupuestarios para llevar adelante acciones de interés común. En los últimos años se ha accedido a recursos provenientes de fondos nacionales del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología; del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; del Ministerio de Desarrollo Social y, fundamentalmente, del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. En el último caso los fondos corresponden al Programa de Apoyo para el Desarrollo de la Infraestructura Universitaria (Convenio UNLPam – MPFIPyS del 31/05/2005) y posibilitaron el inicio de las obras de la primera etapa del Centro Universitario Ciudad de Santa Rosa. (Informe de evaluación externa, *op.cit.*:12-13)

De los párrafos de las consideraciones finales y las recomendaciones, sobresalen:

*“La evaluación institucional cobra sentido cuando se orienta a mejorar la calidad de la institución a través de la identificación de problemas y la indagación sobre acciones y resultados, interpretados en su contexto.” (pág. 61)*

*“(…) a pesar de padecer las dificultades generales del sistema universitario nacional, la Universidad Nacional de La Pampa ha logrado tomar iniciativas de consenso, a manera de políticas de estado, entre los diferentes intereses de los claustros que conforman la comunidad educativa, idóneas para tener un desarrollo coherente con la búsqueda de eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y académica”. (pág. 61)*



El informe de evaluación externa, contiene las fortalezas, debilidades y recomendaciones agrupadas por áreas: gobierno y gestión, docencia, investigación, extensión y biblioteca. A continuación, se reproducen algunas de ellas, a efectos de conformar el escenario 2005 de la Universidad:

## **GOBIERNO Y GESTIÓN**

### **Fortalezas:**

- Adecuada reglamentación estatutaria y previsión de misiones y funciones de cada uno de los órganos que integran el gobierno de la Universidad, salvaguardando un espacio de libertad de decisión para la conformación de equipos de gobierno que permite adecuar las estructuras para dar respuestas a objetivos coyunturales o estratégicos específicos.
- Libertad para la integración de ámbitos colectivos de coordinación o de gestión, más allá de los previstos estatutariamente, al interior de cada unidad académica.
- Existe un buen vínculo con el exterior a partir de un estrecho intercambio entre organismos estatales y organizaciones privadas.
- Existe cohesión y coherencia entre Rector, Secretarios y Consejo Superior para la toma de decisiones.
- Es destacable la definición de programas en función de un planeamiento estratégico para la implementación de acciones a ejecutar en relación de objetivos estratégicos.
- Decisión de implementar planes de capacitación e informatización que permitan agilizar la gestión administrativa académica. Como por ejemplo la conformación de consejos de carrera, en el caso de la Facultad Exactas y Naturales, para una mayor coordinación académica sin que esto implique erogación presupuestaria alguna.
- Actitud positiva en cuanto al mejoramiento y profesionalización de la gestión a partir de la elaboración de la grilla de misiones y funciones y de la construcción de los manuales de procedimiento administrativos.
- En función de las posibilidades presupuestarias, el estado de las instalaciones y la higiene de las mismas es aceptable.
- Existe un estrecho vínculo entre la Universidad y los organismos externos, tanto estatales como privados, que posibilitan una dinámica de crecimiento conjunta con beneficios para la región en la que está inscripta.
- La institucionalización del Consejo Social Consultivo permite una mayor vinculación con los actores sociales, tanto por la disponibilidad de información sobre los requerimientos de formación profesional, como por los aportes científicos tecnológicos y culturales que la Universidad puede brindar a la comunidad local y regional.
- Existen programas adecuados para transparentar la gestión a través de la distribución de la información que permita el control de las acciones y los manejos de los recursos por parte de la comunidad.
- Son adecuados los servicios estudiantiles tanto de atención económica como de contención social y vocacional. Se observó que a pesar del escaso presupuesto actual, las autoridades muestran un interés prioritario en mantenerlos y aumentarlos.
- Es meritorio el modo en que se implementan las normativas que permiten una distribución y aplicación más equitativa y eficaz de los escasos recursos presupuestarios. Son buenas las iniciativas de creación de espacios que permitan la obtención de recursos genuinos a partir de la prestación de servicios y transferencia de conocimientos.





#### **Debilidades:**

- No existe una restricción paramétrica para la conformación de los equipos de gobierno de las unidades académicas ni del Rectorado que le dé un límite racional y equitativo que garantice una apropiada implementación, de acuerdo a metas fijadas para cada ámbito de gestión.
- A pesar de la legitimidad y de la eficacia de los órganos de gobierno, no existe un correcto flujo de información entre éstos y la comunidad universitaria.
- Existe una diferencia marcada entre la eficacia y la cohesión en la toma de decisiones en el nivel central y la de las unidades académicas, donde se notan desajustes en los niveles de ejecución de políticas de gestión.
- No existe un mecanismo idóneo para resolver las dificultades generadas a partir de la distancia entre algunas unidades académicas y el Rectorado y los niveles de capacitación de los equipos de gestión del nivel central y el de las unidades académicas.
- Inapropiada distribución del personal y escaso nivel de capacitación en algunas áreas.
- Desarticulación y desactualización del equipamiento y sistemas informáticos que no permiten una adecuada conectividad, administración y gestión de datos online.
- Son escasos el equipamiento y los sistemas de seguridad para eventuales siniestros.
- Deficiencias en la renovación y mantenimiento del parque automotor.
- Es escasa la dotación de personal en el área de control de gestión para llevar adelante en forma adecuada sus tareas.
- 

#### **Recomendaciones:**

- Evaluar la conveniencia de establecer una restricción paramétrica para la conformación de los equipos de gobierno de las unidades académicas y del gobierno central de la Universidad.
- Generalizar la mecánica de formulación de políticas de planeamiento estratégico al interior de cada una de las unidades académicas que componen la Universidad.
- Ampliar los mecanismos de intercambio de información hacia la comunidad académica.
- Extender los objetivos de capacitación del personal de gestión a los niveles de conducción de las unidades académicas a los efectos de lograr equilibrar la relación entre la definición de políticas centrales y la ejecución de éstas en los espacios particulares.
- Revisar la distribución del personal en las distintas dependencias centrales y de las unidades académicas. Incrementar la dotación de personal en las áreas que lo requieran.
- Proveer al personal de alternativas de capacitación específica para las tareas a ser desarrolladas, que complementen la oferta de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitarias.
- Diversificar las estrategias previstas para la obtención de recursos presupuestarios necesarios para implementar el Plan Estratégico.
- Contemplar el incremento de recursos para la ampliación y mantenimiento del equipamiento en general, los sistemas informáticos, las disponibilidades edilicias y los sistemas de seguridad para eventuales siniestros, entre otros aspectos.

#### **DOCENCIA**

##### **Fortalezas:**

- La oferta de carreras de grado y la diversidad disciplinaria que ofrece en los profesorados y licenciaturas cubren la formación de docentes requeridos en los diferentes niveles del sistema educativo y las demandas de formación en profesiones vinculadas con la actividad socio-económica local y regional.





- La institucionalización de la evaluación y promoción de los docentes de la UNLPam a través de la implementación de la Carrera Docente y de Investigación.
- Una política de asistencia, tanto económica como académica, a los estudiantes de los sectores más afectados por la situación económico-social.
- Es destacable el compromiso de los docentes con su formación de nivel de posgrado y la participación en eventos científicos de las diferentes especialidades.
- La política institucional de incentivos a la formación de docentes e investigadores a través del apoyo económico para la realización de posgrados.

#### **Debilidades:**

- Escasa oferta de carreras no tradicionales y de corta duración que atienda los requerimientos de formación y/o capacitación laboral específica.
- Planes de estudio con excesiva carga horaria, número de materias y contenidos de las mismas.
- Elevados porcentajes de deserción y duración prolongada de las carreras, no obstante las políticas institucionales para atender a estas problemáticas.
- Bajo porcentaje de docentes con concurso vigente y pocas dedicaciones exclusivas.
- Escasa oferta de posgrados y débil articulación con el grado y la investigación.
- Excesivo peso de la actividad docente y de gestión en desmedro del tiempo que requiere la investigación.

#### **Recomendaciones:**

- Realizar diagnósticos de las demandas del medio a fin de planificar el rediseño de las carreras actuales, de otras nuevas y la actualización permanente de los planes de estudio.
- Efectivizar instancias de concursos para los docentes como un aspecto importante de una política de mejoramiento de la calidad de la enseñanza y la investigación, que acompañe a la carrera docente implementada recientemente.
- Diseñar y sostener estudios de seguimiento de cohortes que permitan generar información sobre el rendimiento de los estudiantes, indagando sobre los determinantes del ingreso, trayectoria académica y deserción.
- Ampliar los recursos presupuestarios con el propósito de facilitar el acceso de los docentes a estudios de posgrado, especialmente doctorados.
- Revisar los planes de estudio teniendo en cuenta la relación duración de la carrera/carga horaria, número de materias y contenido de las mismas, evitando la reiteración y sobrecarga de contenidos.
- Fortalecer los estudios de posgrado, institucionalizando carreras y cursos en el ámbito local que brinden oportunidades de ampliar la formación no sólo de sus propios docentes, sino de los docentes de otros niveles del sistema educativo y de los profesionales de la región.
- Establecer mecanismos de articulación entre los estudios de grado y de posgrado.
- Fortalecer la preparación pedagógica de sus profesores articulando con la carrera docente.
- Implementar estrategias de acompañamiento de los trabajos finales, especialmente, en las carreras de Licenciatura que tienen el requisito de la tesina en su plan de estudios.
- Favorecer la articulación grado-posgrado-investigación, por ejemplo, mediante la conformación de redes de vinculación con otras instituciones universitarias del país y del exterior.
- Fortalecer la articulación docencia-investigación, estimulando la producción de publicaciones en diferentes formatos: libros, revistas científicas, producción de materiales para difusión, sitios web, etc.



- Favorecer la incorporación en los equipos docentes de ayudantes alumnos y egresados recientes, lo que permitirá el fortalecimiento de actividades de docencia e investigación.
- Estimular el uso de la biblioteca en los alumnos.
- Diseñar estrategias para el seguimiento de graduados.

## INVESTIGACIÓN

### Fortalezas:

- La Secretaría de Ciencia y Técnica cuenta con personal administrativo con una experiencia de cinco años desarrollando las tareas encomendadas.
- La Secretaría dispone de, al menos, un agente con conocimientos de informática y un agente con experiencia en tareas contables.
- Se ha participado en el último proceso de categorización gestionando los procedimientos de solicitud de los docentes postulantes, notificando a los mismos de los resultados y desarrollando los pasos necesarios para asesorar al Consejo Superior en su actividad decisoria sobre este tema.
- Se participó en los procedimientos administrativos que hicieron posible el trabajo propio de los evaluadores en la Categorización Regional desarrollada en Puerto Madryn. Esto permitió una comprensión de las necesidades del evaluador para realizar su tarea, el manejo de los puntajes y la creación de las grillas que se remiten a cada Universidad. Además, se alcanzó un conocimiento más cabal acerca de la integración de la Comisión Regional a la que esta Universidad pertenece.
- La promoción de las investigaciones científicas a través de la edición de libros y jornadas bianuales es una realidad desde hace algunos años.
- La participación de la Universidad en el PASMA actualizó los conceptos de “transversalidad”, “Unidad Ejecutora”, “Coordinación” y “Transferencia” y generó conciencia del papel fundamental que cumple la Universidad como herramienta de transmisión de conocimiento científico ante la sociedad.
- El equipamiento informático disponible es el adecuado para el cúmulo de tareas que se ha desarrollado hasta el presente, pero insuficiente respecto de las metas y proyecciones previstas.
- Lo mismo puede decirse acerca de los espacios reservados a la actividad de la Secretaría.

### Debilidades:

- El personal administrativo estuvo reducido en número durante todos estos años, aunque fue suficiente para gestionar incentivos docentes, categorización y becas de iniciación a la investigación, principalmente.
- El aumento progresivo de tareas y la perspectiva de incorporación de temas de gran complejidad a corto o mediano plazo ponen en evidencia carencias de espacio físico, de personal, de capacitación sobre organización administrativa y de conocimientos informáticos.
- Los futuros requerimientos en cuanto a velocidad de acceso a la información ponen a esta Secretaría muy por debajo del nivel óptimo necesario, debido al carácter manual de la totalidad de los procesos involucrados, inclusive a pesar del uso de PC`s.
- Los intercambios de información entre esta Secretaría y las Secretarías de Ciencia y Técnica de las Facultades en lo atinente a cantidad y calidad de información sobre proyectos fuera del PI es deficiente.
- La comunicación entre las dependencias referidas en el punto anterior en cuanto a información de proyectos incentivados es la mínima necesaria como para poder pagar los incentivos docentes.



- No se dispone de un sistema informático en red sobre Ciencia y Técnica que involucre a las distintas dependencias de la Universidad que favorezca el surgimiento de propuestas interdisciplinarias.
- No se cuenta aún con un manual de procedimientos.
- El plantel docente cuenta con importante cantidad de cargos docentes con bajas dedicaciones: 62.17%, 21.72% y 16.11% para las dedicaciones simples, semiexclusivas y exclusivas, respectivamente. Es bajo el porcentaje de docentes regulares (44%).
- También es baja la cantidad de investigadores categorizados I y II.
- Es bajo nivel de financiamiento interno y externo -prácticamente nulo- para los proyectos de investigación.
- La producción científica se encuentra mayormente limitada a algunas áreas disciplinarias.
- Los recursos y la cantidad de Becas para investigadores graduados y estudiantes son muy limitados.
- Existen deficiencias importantes en la infraestructura y equipamientos de laboratorio.
- La política de posgrado llevada a cabo hasta este momento no ha permitido ampliar la oferta de carreras en este nivel académico.

#### **Recomendaciones:**

- Desarrollar programas y proyectos basados en las ventajas diferenciales que ofrece la Universidad, que cuente con la sinergia del trabajo interdisciplinario que involucre a los distintos integrantes de la Universidad, como por ejemplo, una mayor articulación entre las actividades de investigación entre las Facultades de Agronomía y de Ciencias Veterinarias, que permitan el abordaje integral de problemáticas vinculadas con la actividad económica más importante de la Provincia.
- Fortalecer la pertinencia de los proyectos y líneas de investigación en función de resolver las problemáticas más importantes de la provincia de La Pampa, aprovechando la vinculación con el medio a través de un canal institucionalizado como es el Consejo Social, sin perjuicio del crecimiento científico y tecnológico que cada grupo de investigación pueda alcanzar por propia diferenciación.
- La puesta en marcha de las previsiones planteadas en el Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010, aprobado por la UNLPam, para abordar algunas de las debilidades señaladas: 1. Gestionar recursos económicos extrainstitucionales y aumento de partidas propias destinadas al desarrollo de Ciencia y Técnica. 2. Promocionar acciones para provisión y mantenimiento de equipo científico. 3. Consolidar las Áreas Prioritarias de Investigación y el aumento de equipos de investigación. 4. Implementar un programa de Becas de Investigación. 5. Definir una política de posgrado. 6. Mejorar los mecanismos de transferencia de conocimientos al medio. 7. Aumentar el contacto con el medio para captar las demandas.

#### **EXTENSIÓN**

##### **Fortalezas:**

- La Dirección de Cultura ha demostrado poseer capacidad suficiente para la organización de actividades culturales para la comunidad.
- Se ha implementado un procedimiento común para atender las solicitudes de apoyo a las actividades realizadas por las distintas dependencias.
- Se ha establecido un nuevo procedimiento para la financiación de proyectos de extensión, el que ha sido comprendido por la comunidad universitaria.



- Se ha logrado una apertura importante hacia el medio cultural local, que es reconocido por la sociedad provincial.
- Se creó una editorial universitaria que se encuentra en funcionamiento.
- El sistema de comunicaciones por correo electrónico, fundamentalmente con la comunidad docente y no docente, ha demostrado ser eficiente. Es posible garantizar una cobertura y difusión de los acontecimientos que se generan en los distintos ámbitos de la Universidad y fuera de ella.
- Existe una buena imagen institucional del quehacer y desarrollo que ha tenido la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria en estos últimos dos años. Lo que permite disponer de un poder de convocatoria importante, tanto dentro como fuera de la institución.

#### **Debilidades:**

- En general, las actividades de extensión que se desarrollan en las diferentes unidades académicas están condicionadas, más allá de las razones presupuestarias, por las características de una demanda difusa de servicios y una carencia interna de programas propios de difusión de actividades, que conformen una oferta explícita de posibilidades de transferencia.
- El área de extensión, cuenta con una estructura específica sólo en el Rectorado, no así en las unidades académicas, con la excepción de la Facultad de Ciencias Veterinarias. Esto ha generado un importante nivel de informalidad en las acciones de extensión.
- La oferta de servicios tecnológicos al sector productivo y de servicios es aún escasa y de características primarias, lo que evidencia una falta de organicidad de la actividad. Esto se manifiesta en la carencia de información acerca de los recursos generados por estas actividades en casi todas las unidades académicas, salvo en la Facultad de Ciencias Veterinarias.
- No se han generado estímulos específicos a las actividades de extensión de los docentes, lo que se suma a la falta de financiamiento de proyectos de extensión.
- Falta experiencia en actividades de transferencia tecnológica en las unidades académicas de la UNLPam, lo que se relaciona con la poca tradición en investigación científica, fundamental para la generación de conocimiento y su posterior transferencia al medio.

#### **Recomendaciones:**

- Desarrollar la coordinación institucional del área, a los efectos de lograr procedimientos comunes para las actividades de extensión entre las unidades académicas y el rectorado.
- Fortalecer el funcionamiento de la editorial de la UNLPam, de modo que genere recursos propios, ya que los únicos recursos económicos con que cuenta son aquellos establecidos por el Consejo Superior y forman parte del presupuesto de la Universidad.
- Promover la capacitación y actualización en temas específicos de las funciones del personal no docente de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.
- Elaborar un manual de procedimientos interno para cada una de las actividades del personal de las dependencias de la Secretaría.
- Fortalecer la organización de las actividades emprendidas en programas con continuidad institucional. Así por ejemplo, los pasos adoptados por el Consejo Superior para fomentar las actividades de extensión mediante proyectos, podría organizarse a través de un Programa de Fomento de Proyectos de Extensión Universitaria propio de esta Secretaría, que permita una continuación en el tiempo, dotando a dicho programa de un coordinador que supervise permanentemente los proyectos en ejecución, tanto de los grupos de docentes financiados desde el Rectorado como los proyectos propios de la Secretaría.



- En las actividades de tipo cultural es necesario consolidar los lineamientos generales de un Programa de Fortalecimiento de la Cultura, con una coordinación entre la Universidad, las unidades académicas y las distintas organizaciones públicas y/o las ONGs del medio.

## **BIBLIOTECA**

### **Fortalezas:**

- Aunque algunas de las fortalezas detectadas están en vías de ejecución han sido valoradas como puntos fuertes porque ponen de manifiesto la voluntad institucional para el desarrollo de esta dependencia.
- Acciones centralizadas a través del SIB como una única base de datos bibliográficas “PAMPA” que puede ser consultada a través de la WEB, un carnet y reglamento único de usuario para toda la Universidad y acciones conjuntas de capacitación del personal de bibliotecas.
- Los cambios significativos, tanto cualitativos como cuantitativos, a través de la ejecución de los proyectos FOMECA.
- La propuesta de trabajo de la biblioteca central para el año 2005, cuyo objetivo es elaborar el manual de biblioteca en el que consten los procesos, actividades y procedimientos escritos que permitan trabajar organizadamente.
- Las inversiones destinadas al área biblioteca en el Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006, como por ejemplo el proyecto de actualización bibliográfica, la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria y la construcción de edificios para bibliotecas.
- El aporte de la biblioteca virtual, para proporcionar nuevos servicios y fortalecer su fondo documental.
- La encuesta de biblioteca que está llevando a cabo la Facultad de Ciencias Veterinarias sobre “Diagnóstico del Servicio de Revistas Electrónicas”, permitirá conocer la valoración del servicio.
- El software ISISPAMPA utilizado para facilitar la administración de bases de datos de libros, revistas, videos, discos compactos y demás material que podemos encontrar en una biblioteca.
- Es importante resaltar el interés del personal del SIB por la búsqueda permanente de oportunidades de capacitación.

### **Debilidades:**

- Falta de un proyecto global de desarrollo que cuente con un fuerte apoyo por parte de las autoridades del Rectorado.
- En el informe final de autoevaluación no aparecen valoradas las fortalezas y debilidades de las bibliotecas de la Universidad.
- No se observa una ponderación importante de las bibliotecas en el Plan Estratégico de la Universidad.
- Falta de presupuesto propio en SIB.
- La colección bibliográfica es insuficiente para responder a los requerimientos académicos y de investigación.
- Es poco significativo el número de docentes que hacen uso de los distintos servicios de las bibliotecas y no se registran datos acerca del uso que hacen los investigadores de los servicios de bibliotecas.
- El espacio disponible en General Pico no es suficiente.

### **Recomendaciones:**

- Elaborar un proyecto global de bibliotecas, con la participación del personal bibliotecario, donde se definan líneas de acción, se asignen recursos y se marquen plazos de ejecución.



- Avanzar en la elaboración del manual de bibliotecas.
- Completar las inversiones previstas en el Plan Plurianual de Inversiones.
- Revisar los mecanismos de asignación presupuestaria, de modo que las bibliotecas puedan contar con un mínimo de fondos propios que permitan agilizar la resolución de algunas de sus necesidades.
- Incrementar las publicaciones periódicas en soporte papel y electrónico para conformar el núcleo básico de cada área.
- Recuperar la iniciativa de establecer proyectos de adquisición cooperativa con otras Universidades.
- Elaborar un programa de desarrollo de colecciones, con el objeto de responder a los requerimientos académicos y de investigación, basado en un relevamiento de las necesidades de la comunidad universitaria.
- Completar la aplicación del sistema automatizado “PRESTA”.  
(Informe de evaluación externa, *op.cit.*:61-69)

Los años siguientes a la evaluación externa permitieron consolidar las fortalezas, atender las debilidades y responder -mediante acciones institucionales concretas, a través de la ejecución del PDI 2005-2010-, las recomendaciones vertidas en el informe. El escenario 2010, permitirá reconocer los cambios ocurridos en los últimos cinco años.

### **III.3. El proceso de acreditación de las carreras de grado**

En el contexto de crisis integral de la Argentina, los primeros años del siglo XXI encontraron a las universidades en un proceso que, por un lado, limitaba seriamente el cumplimiento de sus funciones básicas -a causa de bajos y subejecutados presupuestos-; por otro, se exigía calidad mediante la evaluación y la acreditación de carreras de grado. La Universidad Nacional de La Pampa entendió a la acreditación, como un elemento que permitiera una mirada introspectiva de la realidad de las carreras y completar los planes para lograr su mejora. Luego, el financiamiento de los planes de mejora, permite atender los problemas detectados en dicha autoevaluación.

#### **Facultad de Ingeniería**

Por Resolución N° 780/04, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitarias, acredita, con compromisos de mejoramiento, la carrera de Ingeniería Electromecánica de la Facultad de Ingeniería, por un período de tres años. Por Resolución N° 782/04, se acredita, también por tres años,



la carrera de Ingeniería Electromecánica con Orientación en Automatización Industrial (no obstante el anuncio oficial de cierre de la inscripción a partir de 2004, al solo efecto de cubrir las diplomaturas de los estudiantes en curso).

Éstas se convierten en las dos primeras carreras de grado acreditadas de nuestra Universidad. El proceso de acreditación de carreras significó un compromiso y un arduo trabajo para docentes, estudiantes, no docentes y graduados de las carreras en proceso de evaluación. Pero, a su vez, significó un ejercicio muy productivo para provocar una mirada hacia adentro, detectar las debilidades y fortalezas de las carreras y elaborar los planes de mejoramiento, con el compromiso del financiamiento nacional y de la propia institución.

Este proceso significó que la comunidad valorara, la importancia de contar con planes institucionales para otorgar seguridad normativa a la atención de las recomendaciones, requerimientos y compromisos emanados de los informes de acreditación.

Cumplidos los años de aquella primera acreditación, por Resolución N°081/09, se extiende, por un nuevo período de tres años, la acreditación de la carrera de Ingeniería Electromecánica y por Resolución N° 082/09 la de Ingeniería Electromecánica con Orientación en Automatización Industrial.

Ambas carreras desarrollaron acciones que le permitieron dar cumplimiento los compromisos vinculados con:

(...) el acondicionamiento de los espacios destinados actualmente al funcionamiento de la biblioteca, incorporó equipamiento que permitió el incremento de los puestos de trabajo con acceso a internet destinados a los estudiantes e instaló un sistema de seguridad para la preservación del acervo y acceso a usuarios con movilidad reducida y obtuvo la aprobación del proyecto para la construcción de la biblioteca. Estableció y formalizó pautas que orientan el financiamiento de proyectos de investigación y desarrollo en el ámbito de la facultad; estableció como áreas y subáreas prioritarias las que están vinculadas con problemáticas del medio productivo, que permitan transferencia a la educación de grado y que produzcan patentes y/o documentos científicos; incrementó la cantidad de proyectos de investigación y desarrollo y la cantidad de grupos de investigación que involucran a docentes, graduados y estudiantes. También, modificó y formalizó el régimen de administración académica con un nuevo sistema de promoción y aprobación de las asignaturas que incorpora la figura de estudiante regular y permite a los estudiantes cursar una asignatura sin haber rendido el final de la correlativa (CONEAU, Resoluciones 081 y 082 de 2009).

De acuerdo a los compromisos asumidos por la Universidad:

(...) se construyó un edificio de 900 m<sup>2</sup> (habilitado en diciembre del 2005) el cual cuenta con espacios destinados a los laboratorios de Máquinas Eléctricas, Máquinas Térmicas, Conocimiento de Materiales, Mecánica de los Fluidos, Máquinas Hidráulicas, Teoría de Control, Elementos de Máquinas, Tecnología Mecánica, Instalaciones Industriales, Instalaciones Eléctricas, Centrales y Sistemas de Transmisión y Distribución y Taller (492 m<sup>2</sup>), un hall de





Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

acceso (85 m<sup>2</sup>) y un aula diseñada para trabajar individualmente o en grupos con mobiliario y equipamiento multimedia para el manejo de información digital (76,00 m<sup>2</sup>); designó un empleado no docente como responsable de las tareas a realizarse en el taller y del mantenimiento del equipamiento; contrató una empresa para la limpieza y el mantenimiento en general y una empresa de vigilancia en horario nocturno los días hábiles y en horario nocturno y diurno los fines de semana y feriados (CONEAU, Resoluciones 081 y 082 de 2009)..

Entre otras acciones, la unidad académica incorporó bibliografía especializada; adquirió el equipamiento necesario para el mejor desarrollo de la carrera; reglamentó la práctica profesional y se firmaron convenios con empresas para la realización de dichas prácticas. Modificó sus planes de estudio para adecuarlos a los estándares establecidos a nivel nacional por el consejo de decanos de ingeniería. Los restantes compromisos asumidos por la carrera fueron cumplidos parcialmente. En la actualidad presentan los siguientes déficits:

- 1.- Falta de un programa de gestión para la biblioteca que, entre otras prestaciones, proporcione un registro actualizado de los servicios prestados y del número de usuarios, y el acceso a redes;
- 2.- Falta de una instancia institucionalizada para el seguimiento de la implementación del plan de estudios y su revisión periódica y de una normativa que asegure que la carrera cuenta con una organización académica que le permita alcanzar los objetivos propuestos con funciones claramente delimitadas y distribuidas. (CONEAU, Resoluciones 081 y 082 de 2009)

La Unidad Académica presentó todas las propuestas para atender dichos déficits.

Por Resolución 573/09, se acredita por tres años la carrera de Ingeniería Industrial, lo que demuestra la fortaleza adquirida por la facultad para llevar adelante los procesos de evaluación y realizar las acciones tendientes a cumplir con sus planes de mejoramiento.

Durante el mes de agosto de 2010, el equipo técnico encargado de la redacción del PDI mantuvo una reunión con el equipo de gestión de la Facultad de Ingeniería, a efectos de que las necesidades de la unidad académica quedaran plasmadas en el PDI 2011 -2015.

## **Facultad de Agronomía**

La Resolución N° 795/05 de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria resuelve: “Acreditar con compromisos la carrera de Ingeniería Agronómica de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa, por un período de 3 años”. Por Resolución 182/2010 se extiende por un nuevo período de tres años para cumplimentar el plan de mejoras





propuesto por la unidad académica. Durante el transcurso y la aplicación de este plan, se desarrollaron una serie de acciones que le permitieron cumplir con los compromisos asumidos. Entre las acciones se destacan: la implementación de un sistema adecuado de acompañante alumno y de tutorías académicas para mejorar el rendimiento de los estudiantes (Res 073/07 CS) y la modificación del plan de estudios de la carrera (Res. 222/09 CS). Desde el punto de vista de la función investigación, se rescata la conformación de grupos interdisciplinarios para realizar trabajos de consultoría en la temática de agricultura de precisión y el incremento del número de grupos de investigación que interactúa con otras instituciones. Se acrecentó el número de producciones científicas y de proyectos de investigación, se participa activamente de proyectos con financiamiento externo; se destaca la participación de estudiantes en proyectos de investigación y becarios CONICET. La Comisión recomienda a la Institución que la “Secretaría de Ciencia, Técnica y Extensión y el Consejo Directivo revisen algunos de los indicadores que ayuden a determinar las políticas de investigación futuras”. Se destaca también la creación de la Escuela de Posgrado de la Facultad (Res. 136/2006 CD) y la aprobación de la Maestría en Producción Agropecuaria en Regiones Semiáridas (Res. 137/08 CS). Por otro lado, se resalta la política de extensión materializada en convenios con instituciones y organizaciones externas

El informe concluyó que:

(...) existen condiciones favorables para llevar adelante ésta u otra oferta de posgrado ya que, actualmente, cuenta con una masa crítica de 25 docentes con formación de posgrado (doctores/as y magísteres) con dedicación exclusiva, además de proyectos acreditados con infraestructura y equipamiento adecuado. Además la biblioteca cuenta con acervo bibliográfico pertinente y actualizado. (CONEAU, Resolución N° 182/2010)

Se destacó también, la creación de un sistema de seguimiento de graduados y la adquisición, con fondos Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza en Agronomía (PROMAGRO), de un servidor para poner en marcha el sistema de seguimiento de graduados SIU-Kolla; el registro actualizado de carácter público de los antecedentes académicos y profesionales de los docentes (Res. 170/06 CD) y la aplicación de programas institucionales: regularización de cargos para el ingreso y la promoción en carrera docente; ello permitió que el 85% de los cargos de la facultad sean regulares; recursos humanos académicos, que incrementó al 72% el porcentaje de profesores con dedicación exclusiva y el de ascenso de categorías que posibilitó las promociones a profesor titular y asociado de nueve cargos. “Con las acciones implementadas, quedaron cumplidos los compromisos de mejorar la investigación, la extensión y la oferta de posgrado, implementar el registro de carácter público de los antecedentes académicos y profesionales de los docentes y regularizar la planta docente” (Resolución N° 182/2010)



Las políticas institucionales en materia de Higiene y Seguridad y la aprobación del Plan de Gestión de Condiciones y Ambiente de la UNLPam (Res. 21/09 CS):

(...) permitieron a la Unidad Académica implementar medidas de seguridad y presentar un plan integral de seguridad que se ocupara adecuadamente de los aspectos de higiene, seguridad y riesgo, principalmente en los laboratorios, campo experimental y espacio de uso común. Destaca, además, la Comisión de Pares Evaluadores la mejora en las instalaciones eléctricas, la creación de un depósito de drogas y sustancias químicas (agroquímicos); la colocación de campanas extractoras, la realización de cursos de capacitación de higiene y seguridad para docentes y no docentes. (Resolución N° 182/2010)

La Facultad de Agronomía presentó una serie de acciones para sostener la mejora, a las cuales la Universidad debe atender de acuerdo CON los compromisos asumidos.

### **Facultad de Ciencias Veterinarias**

Por Resolución N° 180/08 de la Comisión Nacional de Evaluación de Evaluación y Acreditación Universitaria, la carrera de Medicina Veterinaria se acreditada por un período de tres años, con compromisos de cumplimiento, según lo establecido en los cronogramas de los planes de mejoras presentados. Se asume, entre los compromisos para el mejoramiento de la calidad académica de la carrera:

- 1.- Implementar el plan de mejoras que contempla el incremento de la dedicación de 14 cargos docentes asignándoles dedicación exclusiva para el desarrollo de las actividades de docencia y de investigación, en temas específicos de la carrera (año de finalización 2010).
- 2.- Según el cronograma previsto en el plan de mejoras construir la infraestructura programada para el hospital escuela de grandes animales, acondicionar la actual sala de necropsias y construir una nueva sala aula de necropsias, con todos los recaudos de bioseguridad necesarios (año de finalización 2010).
- 3.- Aprobar por todas las instancias que estatutariamente correspondan, las modificaciones del plan de estudios e implementar las estrategias que aseguren que la mayor cantidad de alumnos, que actualmente cursan la carrera, se beneficien de las mejoras introducidas.

Asimismo, la mencionada Resolución, deja establecida la siguiente recomendación: “Implementar acciones para incrementar el presupuesto asignado para la adecuación de la sala de necropsia y realizar esfuerzos para finalizar la obra la brevedad”.

La Facultad de Ciencias Veterinarias y la Universidad toda, mediante los compromisos asumidos, realizan las acciones pertinentes para cumplir con las recomendaciones y cubrir los déficits institucionales y de la carrera.



### III.4. El impacto del PDI 2005-2010. Escenario 2010

#### III.4.1. Objetivo institucional:

***Generar políticas y acciones específicas en las áreas académicas, de ciencia y técnica, de extensión universitaria, de bienestar universitario, administrativa y de gestión***

En el área académica, los ocho objetivos estratégicos establecidos y las 23 acciones fijadas para su cumplimiento están en plena ejecución, con resultados más que elocuentes. La ejecución de los programas de aumento y de incremento de dedicaciones; de incremento de categorías docentes (exclusivas y semiexclusivas); de concursos para ingreso y promoción en el marco de la carrera docente; de financiamiento de cargos docentes autorizados (ad-honorem); de capacitación docente, entre otros, permiten cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de la docencia universitaria, pilar fundamental del prestigio académico de una institución superior.

En párrafos precedentes se analiza la situación docente, la que coloca a la Universidad Nacional de La Pampa, en un sitio de privilegio dentro del sistema universitario nacional. Hacia el año 2007 se habían rentado todos los cargos autorizados que poseían más de un año de antigüedad al 31 de diciembre de 2005. Simultáneamente, el Consejo Superior limitó, mediante Resolución 311/07, la designación de cargos autorizados en carácter de ad-honorem-.

En esta misma área, otro objetivo prioritario es articular y mejorar el ingreso, la permanencia, la formación integral y la graduación de los estudiantes. Los programas de: articulación Universidad-Nivel Medio/Polimodal, acompañamiento a alumnos y de tutorías estudiantiles, entre otros, están en ejecución con excelentes niveles de resultado - defendidos por los estudiantes a quienes están dirigidos- y son reconocidos por los informes de acreditación de las carreras. Durante el período 2005-2009, se designaron 238 acompañantes alumnos y 287 estudiantes tutores académicos. En el programa de Tutorías Académicas participaron 118 docentes en el año 2007 y 158 en el 2008. Las actividades realizadas durante el período 2005-2009 en el marco del programa de articulación, han permitido consolidar la necesidad de organizar e instrumentar, de manera integrada, las acciones destinadas a favorecer la inserción institucional y el desempeño académico de los ingresantes. Según el informe de impacto, presentado por la Secretaría Académica, en el año 2009, se percibe que existe un contexto favorable para discutir, organizar e instrumentar un plan para un trayecto de apoyo a los ingresantes



previo al comienzo del cursado de las carreras y, al menos, obligatorio para el diagnóstico, pero no excluyente para el ingreso.

Otro objetivo estratégico del área académica es el programa de capacitación para no docentes y la Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria. En el año 2004 –inicio del dictado- se registraron 97 inscriptos; 27 de ellos se reinscribieron en el año 2009, de los cuales 18 aprobaron todas las asignaturas, 5 presentaron el proyecto de trabajo final; 7 adeudaban entre 1 y 3 asignaturas y 2, 10 o más espacios curriculares. Hacia finales de 2009, 4 no docentes habían obtenido su título universitario. Se prevé la reapertura de la inscripción, pues ha permitido elevar, cualitativamente, la formación del personal de apoyo a las funciones sustantivas de la Universidad.

Además, para cumplir con la optimización y funcionamiento de las bibliotecas, el esfuerzo ha sido integral: nuevas obras de infraestructura, adquisición y actualización permanente de la bibliografía, actualización de las bases de datos y desarrollo de campos virtuales son algunos ejemplos de la mejora en esta área.

La organización y puesta en marcha del área de educación a distancia es el desafío para consolidar los avances ya logrados mediante la ejecución del PDI 2005-2010. Las unidades académicas demandan el desarrollo y fortalecimiento de esta modalidad educativa y de nuevas herramientas tecnológicas que permitan ampliar los alcances de la Misión institucional.

**Porcentaje de ejecución de las acciones del PDI en el área académica: 82,6%.**

En el área de investigación y posgrado, la prioridad se precisó en la participación permanente en los programas nacionales emanados del Plan Estratégico Nacional de Ciencia y Tecnología. Todas las acciones previstas en el PDI 2005-2010 están en plena ejecución y/o ejecutadas.

Entre las acciones más destacadas, pueden mencionarse la instrumentación y participación en programas de: mejoramiento del equipamiento, áreas prioritarias de investigación, fortalecimiento de recursos humanos -relocalización y repatriación de docentes investigadores en áreas de biotecnología-; organización y ejecución de cursos de posgrado en áreas transversales del conocimiento, entre otros

Un párrafo especial merecen el programa de becas de iniciación, perfeccionamiento y de estudios de posgrado y las becas orientadas por área de vacancia geográfica y por áreas prioritarias que incluyen a un número importante de estudiantes; graduados y jóvenes docentes.

La creación de la Maestría en Ciencias Hídricas, respondió a una demanda comunitaria concreta, así como la creación de la Consultora de la UNLPam.



**Porcentaje de ejecución del PDI en el área de investigación y posgrado: 90,5%.**

En el área de cultura y extensión, la tarea se vincula con el cumplimiento de uno de los ejes principales del PDI: la extensión, para lograr vínculos consolidados con la comunidad. La organización y fortalecimiento de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT); los programas de extensión universitaria (PEU y PEUEstudiantes), el financiamiento de proyectos institucionales de extensión, la creación de la Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa, el programa Libro de Textos para Estudiantes Universitarios, el programa de Adultos Mayores y las actividades culturales en general, entre otras, manifiestan el grado de impacto del cumplimiento del PDI de esta área.

El reconocimiento comunitario de las acciones de extensión, transferencia y vinculación, realizadas entre el 2005 y el 2010, representan hoy una de las oportunidades más relevantes de la Universidad.

**Porcentaje de ejecución del PDI en el área de cultura y extensión universitaria: 90,9%.**

En el área de bienestar universitario, la meta estratégica se dirigió a mejorar el bienestar de la comunidad universitaria en general y, en particular de los estudiantes, para mejorar la retención y la formación integral a partir de la prestación de servicios esenciales para el desarrollo de sus capacidades. Entre sus programas más destacados, se pueden mencionar: actividades informativas vinculadas con los cuidados de la salud, el apreciable fortalecimiento del programa de becas a estudiantes, programas de deportes, el mejoramiento en la prestación del servicio de los comedores universitarios.

**Porcentaje de ejecución del PDI en área bienestar universitario: 77%.**

En el área gestión institucional, la meta estratégica se centra en optimizar los mecanismos de la gestión en general. Se previeron en el PDI, 13 actividades entre las que se destacan: seguimiento, control y actualización del Plan Estratégico y el PDI 2005-2010, la creación de las secretarías de Coordinación y Planeamiento Institucional, de Consejo Superior y Relaciones Internacionales y Legal y Técnica con sus respectivas estructuras y manuales de procedimientos; incorporación de personal de apoyo en áreas de vacancia, el programa de Concurso y Promoción de Categorías del Personal No Docente.

**Porcentaje de ejecución del PDI en el área gestión: 100%.**



En el área Administrativa, las acciones del PDI se destinaron a desarrollar un sistema de gestión administrativa-financiera dinámica y eficiente. El fuerte incremento de las actividades en otras áreas de gestión, en Rectorado y en las Unidades Académica, puso de manifiesto la necesidad de reforzar esta área central de ejecución a efectos de cumplir con los objetivos previstos. Incluyó, entre otros: el programa de transporte y el desarrollo del área de Higiene y Seguridad que se ejecutan desde la secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional. El programa de Transporte, aprobado en el año 2007, permitió la mejora sustancial del funcionamiento de este servicio; se lograron los objetivos esperados de calidad y seguridad. Se definió un presupuesto específico para atender al servicio, se renovó el parque automotor, se mejoró la organización de las frecuencias diarias y de los viajes especiales y se ejecutó el programa de control permanente de gastos e inversiones.

Seguridad e higiene, es una área donde se avanza considerablemente. Hasta el año 2002, se registraban muy pocos antecedentes de organización. Se creó el área dentro de la estructura de la Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, se conformó el comité de gestión; se aprobó el plan de gestión de higiene y seguridad que contiene la política para los próximos años. Se reconoce, a nivel nacional, que el área cuente con presupuesto específico para atender los problemas más relevantes con personal habilitado. El presupuesto se asigna, anualmente, según las prioridades establecidas anualmente por cada unidad académica y por el Rectorado.

**Porcentaje de ejecución del PDI: Área administrativa: 77%.**

En Tecnología y Comunicaciones, se pretendió consolidar el área a efectos de superar sus alcances como mero soporte administrativo y que se constituyeran en servicios integrales de soporte a las actividades de docencia e investigación. Por la dinámica de los avances y tareas, el área debe actualizarse continuamente y contar con fondos necesarios y suficientes para su desarrollo permanente. De las acciones programadas, en plena ejecución, se destacan: el plan de desarrollo informático; el reemplazo permanente de servidores; mejoramiento de la atención a usuarios, implementación del sistema de Internet 2; adquisición de equipos de videoconferencia; nuevo diseño y funcionalidad de la página web de la Universidad; aportes permanentes para mejorar las conexiones con la red interuniversitaria nacional (RIU). Un párrafo aparte merece la integración de nuestra Universidad al Sistema de Gestión de la Información Universitaria (SIU). Desde su creación en el año 1996, la UNLPam es una de las primeras Universidades en utilizar esta herramienta para la toma de decisiones, el análisis institucional y la gestión en general. Las distintas áreas temáticas de la gestión universitaria



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

son cubiertas por las variadas soluciones del sistema (SIU-Guaraní - Comechingones - Pampa - Pilagá, etc.).

**Porcentaje de ejecución del PDI en el área tecnología y comunicaciones: 81,8%.**

Las relaciones institucionales se constituyeron en un área estratégica de intervención. La vinculación internacional fue un área de vacancia importante, detectada en nuestra Universidad, prácticamente sin intervención en los años previos al 2002. La creación de la Secretaría del Consejo Superior y Relaciones Institucionales fue fundamental para el logro de los objetivos propuestos... Los avances, muy relevantes, se manifiestan en la puesta en ejecución de sus acciones específicas. Entre las acciones y programas destacados figuran: participación activa en la Red de Cooperación Internacional del CIN, aprobación y ejecución de convenios con Universidades del exterior, programas de movilidad docente y estudiantil, incorporación y capacitación permanente del personal de apoyo en estas áreas, participación en todos los programas emanados desde los ámbitos nacionales vinculados con la cooperación y el intercambio. La participación efectiva en los programas de enseñanza de la lengua española se materializa con la integración de nuestra Universidad a las certificaciones de idiomas.

**Porcentaje de ejecución del PDI en el área relaciones institucionales: 100%.**

Como conclusión, la ejecución del Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 ha cumplido ampliamente sus objetivos. Al inicio, la comunidad universitaria sabía que se trataba de un plan ambicioso para cumplirlo en cinco años. Muchos auguraban el fracaso. Sin embargo, la ejecución, como "política de estado" y, sobre todo, como un compromiso institucional indelegable y que trascendiera las gestiones de la Universidad, tiene como resultado numérico un **87,47%** de las acciones ejecutadas y en ejecución, con resultados de impacto ampliamente visibles en nuestra comunidad universitaria. Las acciones no desarrolladas (12,53%) se justifican por dos motivos vinculados con la flexibilidad que el mismo plan establecía: 1) Acciones que se descartaron por perder su condición de estratégicas; 2) acciones reemplazadas por otros programas considerados prioritarios, y que no figuraban en el plan. No son éstas las únicas acciones desarrolladas, muchas se incorporaron, posteriormente, a causa de la propia dinámica del sistema universitario.





### III.4.2. Objetivo institucional 2:

***Conducir a la Universidad a un estado de relación permanente con la comunidad a través de la generación de políticas de articulación con instituciones públicas (gubernamentales, no gubernamentales, cooperativas y otras instituciones).***

Este Objetivo Institucional se constituyó en uno de los ejes más importantes de acción del PDI 2005-2010. Se originó en la debilidad institucional, detectada en el año 2002, de la falta de conexión concreta entre Universidad y comunidad. Se partió del precepto de conformar una Universidad abierta, dinámica y participativa con plena inserción comunitaria. La integración entre Universidad y comunidad fue un deseo proclamado por muchos años. La concreción del PDI 2005-2010 logró hacer realidad este anhelo.

La creación del Consejo Social, clave para escuchar las voces comunitarias y de las instituciones públicas y de la sociedad civil, permitió iniciar acciones para concretar la ansiada integración. El accionar del Consejo Social debe consolidarse, ya que sus aportes son relevantes en este proceso de futuro que se está construyendo.

La firma de una serie de convenios con municipios de la provincia, significó un avance importante para el logro de este objetivo de inserción. El firmado con la municipalidad de 25 de Mayo, quien demandaba de la Universidad una mayor presencia en la localidad, marcó el inicio de una serie de acciones materializadas en hechos relevantes como: la creación de la Tecnicatura en Hidrocarburos, el dictado de cursos específicos de orientación vocacional, cursos de capacitación para profesionales y graduados y trabajos de consultoría resueltos mediante la consultora, entre otras acciones.

De la misma manera, los convenios firmados con las municipalidades de Santa Rosa, General Pico, Eduardo Castex y otras comunas dejan canales abiertos de intercambio.

Con la premisa de que el Estado provincial y la Universidad deben ser instituciones abocadas a atender las demandas comunitarias, se realizaron una serie de trabajos de consultoría solicitados por el gobierno provincia, entre ellos: *Auditoria de los trabajos de Remediación de Pasivos Ambientales en Áreas Petroleras* (Secretaría de Ecología y Empresas Petroleras); *Proyecto de asistencia a la minería argentina* (Subsecretaría de Minería de la nación, Dirección de Minería y Consejo Federal de Inversiones); *Aprovechamiento Integral Multipropósito Salto Andersen - Bajo Los Baguales Rio Colorado* (Ministerio de la Producción- Consejo Federal de Inversiones) *Proyecto de Urbanización del Sector Quintas -Ejido 112, Circ.*





*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

*IV, Radio c- de la Localidad de 25 de Mayo La Pampa y la Determinación del daño monetario causado por la falta de un caudal fluvioecológico del río Atuel.*

Otra acción conjunta relevante fue la puesta en marca de la carrera Licenciatura en Enfermería. Otorga los títulos de Enfermero Profesional y Licenciado en Enfermería. La organización académica y dictado de la carrera corre por cuenta de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; el financiamiento por parte del Estado provincial.

En el año 2007, en oportunidad de cumplirse el cuadragésimo noveno aniversario de la Universidad, el Rector Lic. Sergio Daniel Maluendres y el Gobernador de la Provincia de La Pampa, Ing. Carlos Verna, firman el Convenio de Complementación para el Desarrollo Productivo Provincial (Resolución N° 465/07 del Consejo Superior). Este convenio instituyó un marco estable de relaciones, entre ambas organismos, y la implementación de acciones vinculadas con el desarrollo social, productivo, ambiental y económico de la provincia. La Honorable Cámara de Diputados de la provincia, aprueba el convenio en diciembre del mismo año. Entre sus objetivos principales se destacan: fomentar la investigación, el desarrollo y la adaptación de tecnologías socioeconómicamente relevantes para la provincia de La Pampa, que atiendan a las necesidades de productores, empresarios y organizaciones; estudiar las condiciones productivas territoriales y proponer soluciones tecnológicas y de ingeniería adecuadas; promover la transferencia y extensión de tecnologías que permitan dinamizar el territorio provincial y desarrollar actividades de capacitación y extensión en forma integrada a las políticas de desarrollo productivo provincial. Con una duración de cuatro años iniciales en su ejecución, en la actualidad se llevan adelante 11 anexos operativos y se espera la firma de varios más, cuya coordinación general está a cargo de la denominada unidad de enlace integrada por la Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional de la Universidad y de la Dirección del Instituto de Promoción Productiva del Gobierno de la Pampa. Los organismos de ejecución son las facultades, la consultora y las secretarías de rectorado. Al mes de abril de 2010, están a punto de aprobarse las prórrogas de ejecución de los anexos operativos con nuevos aportes de fondos por parte del Estado provincial. El monto total de ejecución del convenio asciende a más de 1.500.000 pesos aportados por el Estado provincial y una contraparte de \$270.000. Sintéticamente, las acciones en marcha, son las siguientes:

- El desarrollo de investigaciones de base y aplicada, en áreas prioritarias. Finalizada la tercera y última convocatoria están, en ejecución 15 proyectos coordinados por docentes/investigadores de la



Universidad y destinados a atender áreas prioritarias de intervención definidas por el gobierno de la provincia.

- El Programa de Becas para estudiantes de carreras prioritarias de grado, destinado a financiar, en su totalidad, el desarrollo de las carreras definidas como prioritarias para la provincia. Ellas son: Ingeniería Electromecánica, Ingeniería en Sistemas y la Licenciatura en Geología.
- El Fortalecimiento de la Capacidad Técnica y Operativa del Proyecto Incubadora de Empresas de Base Tecnológica. Este Anexo Operativo se continúa con la Ejecución del Anexo Operativo X.
- El Fortalecimiento de la Capacidad Técnica y Operativa del Programa de Desarrollo Sustentable de la Actividad Caprina que incluyó la readecuación y puesta en marcha del Laboratorio de Análisis Clínicos Veterinarios, ubicado en la localidad de Santa Isabel; Se complementa con el Anexo Operativo VIII.
- El Fortalecimiento de la Capacidad Técnica- Operativa del Plan de Desarrollo Hortícola Provincial. Se ha puesto la unidad demostrativa de producción hortícola en el campo de la Universidad.
- El Programa de Acompañamiento y Asesorías Técnicas a Micro y Pequeñas Empresas y el Programa de Desarrollo de Circuitos Turísticos Integrados para la zona de Lihuel Calel, Puelches y Casa de Piedra son otros de los Anexos Operativos cumplidos en el marco del Convenio.

El convenio de complementación permite incluir, bajo la forma de anexos operativos, a un abanico de acciones para el desarrollo productivo futuro de acuerdo a las demandas y prioridades establecidas estratégicamente por ambas instituciones. Debe mantenerse y consolidarse este logro con el único propósito de mejorar la calidad de vida de la población y, por ende, propender al desarrollo productivo sustentable de la provincia.

Otra de las áreas de fuerte crecimiento en el marco de los vínculos institucionales es el desarrollo, consolidación y rol estratégico de la Unidad de Vinculación Tecnológica. Atenta a los problemas y demandas locales, nacionales e internacionales, constituye una de las áreas con mayor dinamismo en el contexto actual de las vinculaciones interinstitucionales y los emprendimientos y desarrollos a partir de fortalezas individuales, empresariales, organismos de la sociedad civil, cooperativas, etc.



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

## ***CAPÍTULO IV***

**MISIÓN, VISIÓN**

**OBJETIVOS INSTITUCIONALES y AREAS ESTRATÉGICAS**



#### IV.1. La Misión

Existen aspectos globales que, en forma simplificada, caracterizan la actual situación de la Universidad. El diagnóstico basado en estos aspectos resulta indispensable para determinar el punto de partida del plan, en términos de los Objetivos Institucionales y de las condiciones prevalecientes para implementar políticas de distinto alcance.

Definir la Misión constituye la piedra angular para la identificación de los objetivos y medidas estratégicas, en función del análisis de la situación externa e interna.

La Misión, se desprende de las bases estatutarias y del rol que le compete en la coyuntura sociocultural, política y económica actual.

### ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

(APROBADO POR RESOLUCIÓN Nº 228/97 DEL MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN  
DE LA NACIÓN)

#### - BASES Y OBJETIVOS -

*I - La Universidad Nacional de La Pampa, con sede principal en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa, es una entidad de derecho público, autónoma y autárquica, que tiene como fines interpretar las necesidades de la sociedad y dinamizar el cambio en la misma, como asimismo la promoción, la difusión y la preservación de la cultura. Cumple este propósito en contacto directo y permanente con el pensamiento universal y presta particular atención a los problemas regionales y nacionales.*

*II - La Universidad contribuye al desarrollo de la cultura, en el marco de una concepción humanista, mediante los estudios, la investigación científica y tecnológica y la creación artística. Difunde las ideas, los logros de la ciencia y las realizaciones artísticas, a través de la enseñanza y los diversos modos de comunicación de los conocimientos. Su propósito reside, especialmente en formar hombres democráticos.*

*III - La Universidad es una comunidad de docentes, estudiantes, graduados y personal no docente. Procura la formación integral y armónica de sus componentes e infunde en ellos rectitud moral, responsabilidad cívica y convicciones democráticas. Forma investigadores originales, profesionales idóneos y docentes de carrera, socialmente comprometidos y dispuestos a*



*servir a un modelo de país políticamente libre, económicamente independiente y socialmente justo. Encauza a los graduados en la enseñanza y en las tareas de investigación, y a través de ellos estrecha su relación con la sociedad. Desarrolla instancias de autoevaluación en procura de un mejoramiento de las actividades académicas.*

*IV - La Universidad es esencialmente democrática y como tal afirma y defiende la doctrina democrática. Es prescindente en materia ideológica, política y religiosa y asegura dentro de su recinto la más amplia libertad de investigación y de expresión, pero no se desentiende de los hechos y procesos sociales, políticos e ideológicos, sino que los estudia científicamente y procura aportar soluciones superadoras.*

*V - La Universidad, además de su tarea específica de centro de estudios y de enseñanza superior, procura difundir los beneficios de su acción cultural y social directa, mediante la extensión universitaria.*

*VI - La Universidad estudia y expone objetivamente sus conclusiones sobre los problemas nacionales y presta asesoramiento técnico a las instituciones estatales; en tal sentido, puede realizar convenios con instituciones privadas, siempre que la naturaleza de estas últimas responda al interés general.*

## **IV.2. La Visión**

En función de las bases y objetivos estatutarios, la Universidad se configura como un espacio promotor de cambios e intercambios permanentes en el que se impulsa la ciencia, la cultura y la tecnología, atendiendo a las demandas del medio social en que se inserta y manteniendo su vinculación con el mundo académico-científico nacional e internacional. Desde ese perfil aporta, a la sociedad civil y a las instituciones gubernamentales, el desarrollo y aplicación de las ideas y técnicas más avanzadas en materia científica, tecnológica y humanística.

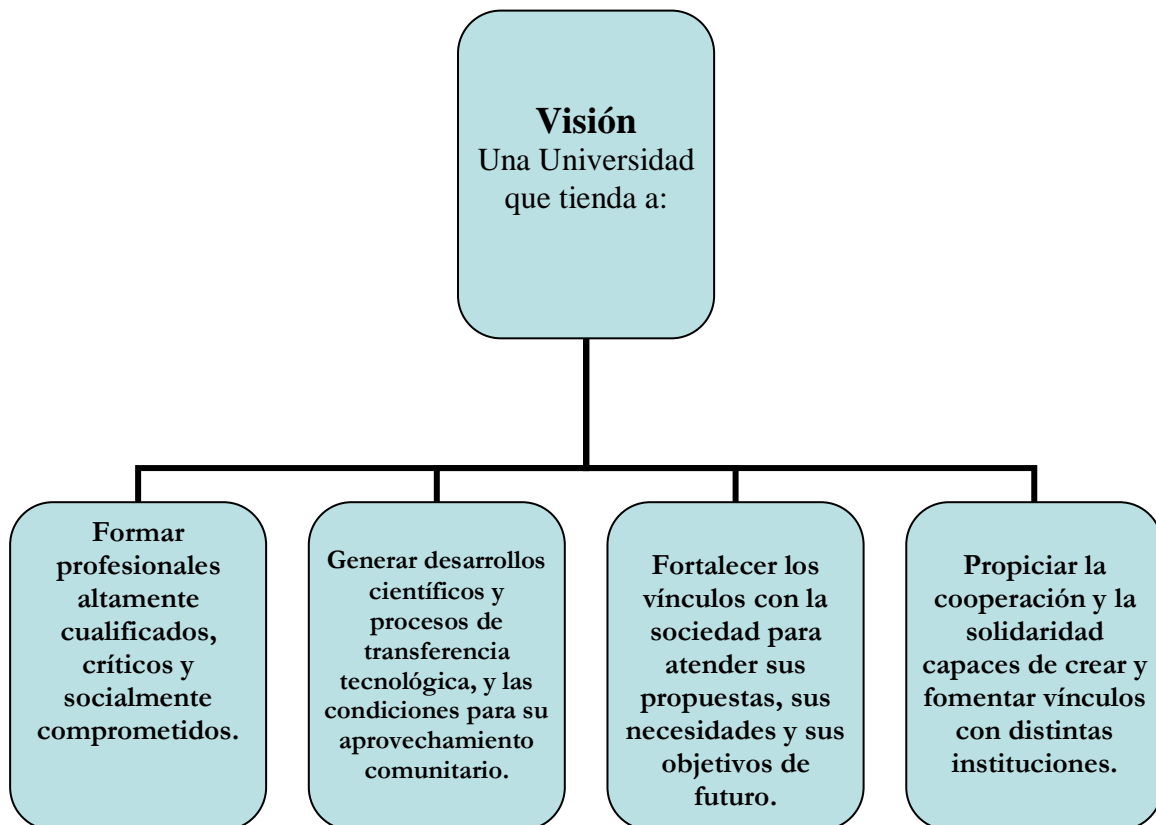
La Universidad tiende a la formación de profesionales altamente cualificados, críticos y comprometidos para responder a las necesidades sociales y laborales del momento, y preparados para adaptarse, anticiparse y liderar los procesos de cambio. Esto sólo es posible si se consigue una formación de calidad que integre docencia e investigación sobre la base del compromiso social. La



formación, la investigación y la extensión del conocimiento son las fuerzas motrices para enfrentar los retos que supone la relación Universidad-sociedad.

La Universidad, en el desarrollo de su Misión institucional, debe generar formas de vinculación con el medio social, a fin de establecer una activa colaboración con los grandes objetivos del país, de la región, del mundo y, específicamente, de la provincia y su área de influencia. En tal sentido, su carácter público compromete al Estado. Para dar respuesta a las necesidades nacionales, resulta imprescindible un financiamiento que garantice una efectiva autonomía, y la necesaria libertad de enseñanza e investigación. Además, la pertinencia y calidad de sus potenciales desarrollos científico-tecnológicos y sus servicios de extensión la habilitan a buscar apoyos en otras instituciones provinciales, nacionales e internacionales.

En síntesis, la Visión pretende:





### IV.3. Las funciones sustantivas y transversales

#### ➤ La docencia y la formación de grado y posgrado

La Universidad aborda los programas de mayor complejidad y exigencia, dedicados a formar las mejores competencias profesionales, promoviendo el enriquecimiento ético y cultural de los individuos en un contexto de diversidad sociocultural. Forma profesionales caracterizados por la mayor amplitud disciplinaria y mejor especialización, destinados a convertirse en los líderes que el país precisa en sus distintos ámbitos.

Al nivel de posgrado, la Universidad proporciona la especialización de alto nivel que el desarrollo del país requiere en forma progresiva. Del mismo modo, en el cumplimiento de su Misión, pone en práctica programas de educación y capacitación permanente y cubre las necesidades que representa la difusión del conocimiento nuevo.

La formación debe contribuir al desarrollo técnico, económico, cultural y social en todas sus manifestaciones, preservando la actualización académica, el espíritu crítico y humanista para el pleno desenvolvimiento de su tarea.

También genera espacios para la capacitación y actualización de sus no docentes y equipos de gestión.

#### ➤ La investigación y el desarrollo tecnológico

La Universidad aborda temas y problemas de investigación relevantes, en función de su compromiso social. Para su resolución se plantea un abordaje caracterizado por la amplitud disciplinar, en correspondencia con las exigencias actuales. Asimismo, la investigación debe asumir el compromiso con el progreso de la sociedad, en colaboración con los organismos del ámbito público y privado.

Por otra parte, es necesario articular el conocimiento de los problemas mundiales, regionales y nacionales con aquellos que acontecen en el contexto de la vida local. La investigación científica y tecnológica, sensible a estos problemas, debe estar atenta a las demandas surgidas de aquellas áreas de intervención identificadas como prioritarias por su contribución al desarrollo. Ello exige una apropiación crítica de los conocimientos producidos por la comunidad científica, tanto en



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

investigación básica como aplicada, con vistas a la formulación de programas y proyectos orientados a la resolución de problemas del medio.

La investigación, en tanto motor de la innovación, es un parámetro identificador de calidad de las Universidades y un elemento dinamizador de la propia estructura universitaria. La investigación también contribuirá a la permanente actualización de la formación profesional, con el propósito de mantenerla acorde con el conocimiento teórico y aplicado.

### ➤ **La extensión, las relaciones institucionales, la vinculación tecnológica y la internacionalización**

La extensión se concibe como una función sustantiva que contiene a las dimensiones de formación integral de los/as ciudadanos/as para la democratización del saber y del conocimiento. Busca la integración social mediante la divulgación de saberes producidos en la Universidad y la apropiación de aquellos concebidos en la comunidad. Es la herramienta más directa de vinculación entre la Universidad y la sociedad, como apoyo y generación de desarrollo económico, como interpelación frente a las intervenciones inadecuadas sobre el ambiente, como vehiculizadora del desarrollo social, de las prevenciones en materia de salud y seguridad, y como facilitadora de la producción y reproducción de la cultura.

La Universidad debe asumir el desafío de poner en juego todo su potencial para aportarlo a la comunidad a la que pertenece. Esto debe corresponderse con definiciones de política universitaria efectivas que promuevan y aseguren el fortalecimiento y la consolidación del rol institucional de la Extensión en el seno de la Universidad misma.

En este sentido, la extensión está dirigida a difundir el conocimiento y el patrimonio cultural y artístico de nuestra comunidad. Se la considera como la principal herramienta para ejercer la responsabilidad social, por el hecho de proyectar la investigación en el medio social, cultural, científico y económico. Impulsa el acercamiento recíproco y la creación de vínculos de colaboración con distintas instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

Su función es contribuir a dar respuesta rápida y eficiente a las demandas, para establecer un entorno de intervención conjunta y coordinada donde se retroalimenten los aportes intelectuales con las múltiples realidades cotidianas.





La función cultural tiende a propiciar un espacio de encuentro de las distintas expresiones artístico-culturales y brindar el soporte técnico y logístico necesario para su plena realización. Por otro lado, la comunidad universitaria genera expresiones culturales propias, emanadas de la actividad de docencia e investigación.

Los vínculos institucionales deben reforzarse y convertirse en un punto central de la gestión. Las relaciones de intercambio y cooperación amplían los horizontes académicos y se constituyen, por lo tanto, en un objetivo estratégico. Es necesario organizar y potenciar los acuerdos hasta ahora suscritos y ampliar y reforzar las relaciones con otras Universidades y demás instituciones en materia de movilidad de estudiantes y docentes/investigadores, así como la participación en programas conjuntos.

El diseño de una política de convenios interinstitucionales requiere contemplar aspectos tales como: áreas de vacancia, formación de recursos humanos, inserción de la Universidad en redes de cooperación e intercambios académicos y de soportes tecnológicos. A su vez, el Consejo Social ha requerido a la Universidad intensificar los convenios con las instituciones del medio a efectos de compartir y colaborar solidariamente en actividades que tengan como fin mejorar las condiciones de vida de la población. Todo ello supone, además, para la Universidad, la posibilidad de generación de recursos que refuercen su base presupuestaria.

Es necesario consolidar, en la comunidad universitaria, la dimensión internacional como una variable constante, esencial y cotidiana de su actividad, y que se organicen, en el marco de la gestión, las áreas de intervención y las acciones correspondientes. El Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 dejó establecido que las relaciones internacionales configuraban un área estratégica, al plantear que representaban un área de vacancia y una debilidad institucional susceptibles de ser atendidas en el marco de un proceso generalizador de intercambios basados en la convergencia, la asociación y las responsabilidades compartidas. Para ello creó una estructura de gestión (Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales – Resolución 097/05 Consejo Superior) para “organizar y potenciar los acuerdos hasta ahora suscritos y ampliar y reforzar las relaciones con Universidades y otras instituciones en materia de movilidad de estudiantes, de docentes/investigadores y participación en programas conjuntos”. Se considera necesario promover la internacionalización como respuesta a los nuevos escenarios, a efectos de mejorar la calidad institucional. Por Resolución 349/07, el Consejo Superior aprueba el plan de internacionalización y una serie de programas para llevarlo a cabo. En su justificación y fundamentos, la mencionada norma establece que



Las relaciones interinstitucionales con organismos nacionales e internacionales y la internacionalización de la vida universitaria amplían los horizontes académicos y se constituyen, por lo tanto, en un objetivo estratégico. En la actualidad, los sistemas universitarios de los distintos países se encuentran fuertemente influenciados por una serie de factores entre los que se destacan: a) El fenómeno de la globalización, entendida como la integración compleja de capital, tecnología, e información a través de las fronteras nacionales, de forma tal que se crea un contexto y un mercado mundial cada vez más integrado. En este marco de ideas, la consecuencia inmediata para la sociedad es que no tienen otra opción que la de desarrollarse y competir en el marco de una economía global; b) La creciente importancia del conocimiento; donde se ponen de manifiesto las ventajas que tienen aquellas naciones que logran desarrollar y aplicar el conocimiento científico-tecnológico a las actividades y desarrollos socioeconómicos. Dicho de otro modo, las ventajas comparativas de los países cada día provienen menos de la abundancia de recursos naturales o de mano de obra no calificada, y cada día más de su capacidad de innovación tecnológica y del uso competitivo del conocimiento. A su vez, la vigencia de tecnologías y productos se vuelve cada vez más corta; e) La revolución de la información y la comunicación, lo cual implica que la alta capacidad de transmisión de información a bajo costo han producido la creciente eliminación de la influencia de las distancias físicas (Justificación y Fundamentos de la Resolución 349/2007 del Consejo Superior de la UNLPam).

En el documento denominado Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, aprobado por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de UNESCO, realizada en París en octubre de 1998, se manifiesta que:

El principio de solidaridad y de una auténtica asociación entre los establecimientos de enseñanza superior de todo el mundo es fundamental para que la educación y la formación en todos los ámbitos ayuden a entender mejor los problemas mundiales, el papel de la gobernación democrática y de los recursos humanos calificados en su resolución, y la necesidad de vivir juntos con culturas y valores diferentes. La práctica del plurilingüismo, los programas de intercambio de docentes y estudiantes y el establecimiento de vínculos institucionales para promover la cooperación intelectual y científica debiera ser parte integrante de todos los sistemas de enseñanza superior.

El plan de internacionalización promueve una serie de iniciativas y despliega estrategias para que ésta se constituya en un proceso y una realidad, integrante de la naturaleza universitaria. Debe considerarse un medio para modernizar la institución y un instrumento para renovarla. Supone la formulación y puesta en práctica de una política de apertura hacia otros países que emane de las autoridades sumando el imprescindible interés, motivación y sensibilización de los docentes; la necesaria adhesión de los estudiantes; el apoyo del personal administrativo; y el respaldo de las instituciones, así como un entorno social receptivo. La Universidad no sólo debe promover, permanentemente, el aumento de su calidad en los procesos tradicionales sino además insertarse de manera dinámica en una red de intercambios tanto de recursos humanos como de conocimientos. Se



trata de la promoción del relacionamiento internacional mediante intercambio de docentes, investigadores, estudiantes, autoridades y personal de gestión; la adopción de planes de estudios de carácter internacional, y el reconocimiento de estudios realizados en el extranjero; la formulación de propuestas académicas de alcance internacional; la puesta en marcha de programas de cooperación al desarrollo, y la promoción del aumento de investigaciones conjuntas con grupos de I+D+i del exterior.

En resumen, que la Universidad en su conjunto “tenga una vocación internacional manifiesta, destinada a integrarse activamente en un contexto mundial de ‘dar y recibir’ que le permita participar activamente en las corrientes imperantes del pensamiento, de la investigación y la docencia, y pueda comprender que su área de acción supera la región geográfica en que está ubicada (Resolución 349/07 CS).

### ➤ **El bienestar universitario**

El bienestar es un derecho y un deber de todos los miembros de la comunidad universitaria y debe estar presente en todos los momentos e instancias. La promoción del bienestar de la comunidad universitaria debe estar ligada a la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales.

La búsqueda del bienestar universitario implica un conjunto de procesos encaminados al desarrollo humano de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria. Se trata de las posibilidades que brinda el ambiente institucional para mejorar la calidad de vida de cada uno de los miembros que la conforman y crear ambientes favorables para la enseñanza, el aprendizaje y el trabajo seguro, que propicien un desarrollo humano integral con inclusión del bienestar físico, social y psicoafectivo. Incluye dimensiones vinculadas con lo biológico, lo social, lo político, lo cultural, lo ético, lo comunicacional y lo psicoafectivo, e implica líneas de acción que atienden a la salud integral, el desarrollo humano, la promoción socioeconómica, la recreación y los deportes, entre otras tareas centrales.

La inclusión de un concepto tan amplio como el de calidad de vida supone la satisfacción de necesidades básicas como la salud, la nutrición, la vivienda, el deporte, la recreación y el ocio, la cultura, la promoción socioeconómica, el crecimiento profesional y el desarrollo humano en general, en un marco de reconocimiento de las desigualdades y una tendencia hacia el equilibrio de las situaciones que generan inequidad entre sus miembros.



La promoción del bienestar de la comunidad universitaria en general, y de los estudiantes en particular, contribuye a la formación integral, ya que actualiza el compromiso social en un marco de igualdad de oportunidades.

El bienestar es un eje transversal de la vida universitaria. Todas las actividades deben realizarse en un marco de condiciones apropiadas que contribuyan al desarrollo integral de las personas y su proyección en la sociedad.

La concepción de comunidad pretende fortalecer el sentido de integración y propiciar la corresponsabilidad entre sus miembros y la sociedad.

Las funciones del área, deben alcanzar a la totalidad de los miembros de la comunidad que conforma la institución –estudiantes, docentes/investigadores, personal de apoyo, graduados y funcionarios–, teniendo en cuenta las condiciones particulares (intereses y habilidades) y los aspectos comunitarios (cooperación, solidaridad y acciones compartidas).

Por otro lado, las actividades preventivas deben conformar un punto central de la política a fin de generar procesos correctivos y remediales para evitar situaciones de fracaso y las condiciones no aptas para el desarrollo armónico de todas las actividades institucionales.

➤ **La gestión, administración, economía y finanzas, legal y técnica.**

Esta función debe conformarse en un sistema eficiente de gestión integral, alentando en la cultura institucional cambios que permitan enfrentar los desafíos al pensar la Universidad como un todo. Para ello, se deben establecer y consolidar instancias estratégicas de conducción, con órganos de decisión orientados al cumplimiento de los objetivos y de las funciones de la Universidad, y cuyos mecanismos, procedimentales y comunicacionales, faciliten el cumplimiento de la Misión institucional.

La dirección y gestión de los recursos humanos deben adecuarse a los objetivos estratégicos planteados y sustentarse en un plan de gestión integral y en un sistema orientado a la gestión participativa.

Respecto de la administración, ésta debe alcanzar los grados de eficiencia necesarios para la transparencia y optimización en el uso de los recursos económicos. En tal sentido, el modelo de asignación interna de recursos debe realizarse en el marco del Acuerdo Plenario N° 508/04 del CIN



(modelo de asignación presupuestaria por pautas objetivas), atendiendo y ejecutando modificaciones según las particularidades de la UNLPam.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones deben convertirse en una herramienta clave en el proceso emprendido y cumplir el rol de apoyo a todas las áreas estratégicas.

#### IV.4. Los Objetivos Institucionales

En el marco de la evaluación institucional, el Plan Estratégico establece los siguientes Objetivos Institucionales:

*1) Generar políticas y acciones específicas en las áreas académica, de ciencia y técnica, de extensión universitaria, de bienestar universitario, administrativa y de gestión.*

*2) Conducir a la Universidad a un estado de relación permanente con la comunidad a través de la generación de políticas de articulación con instituciones públicas y otras organizaciones.*

#### IV.5. Las áreas estratégicas sustantivas y transversales

*Las áreas estratégicas son las consideradas centrales para el logro de la Misión de la Universidad y permiten orientar las acciones hacia la Visión y los Objetivos Institucionales.*

*Definen el posicionamiento ante el futuro y dotan de consistencia al proceso participativo.*

*Una vez precisadas las áreas se definen las metas, los objetivos y las acciones para los próximos años.*

Las áreas se organizan en dos grandes bloques que identifican ejes sustantivos mediante los cuales se ordena el desarrollo de las acciones contenidas en el Plan de Desarrollo Institucional. El primer bloque se corresponde con las denominadas áreas centrales o sustantivas que integran las



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

funciones básicas de la Universidad: formación y docencia, investigación y desarrollo y extensión, relaciones y vinculación tecnológica, en un marco integrado que contiene la función social de la Universidad.

Una de las diferencias sustanciales del PDI 2011-2015 con el anterior es que la extensión se reconoce como una de las funciones sustantivas. Para lograr una real integración, la Universidad debe recuperar los saberes y prácticas sociales y avanzar en la construcción del conocimiento común.

***La comunidad universitaria, reunida en las jornadas de discusión y el Consejo Social entienden que la articulación, el compromiso, la cooperación y la solidaridad deben convertirse en lineamientos de valor que actúen como ejes centrales de la acción universitaria.***

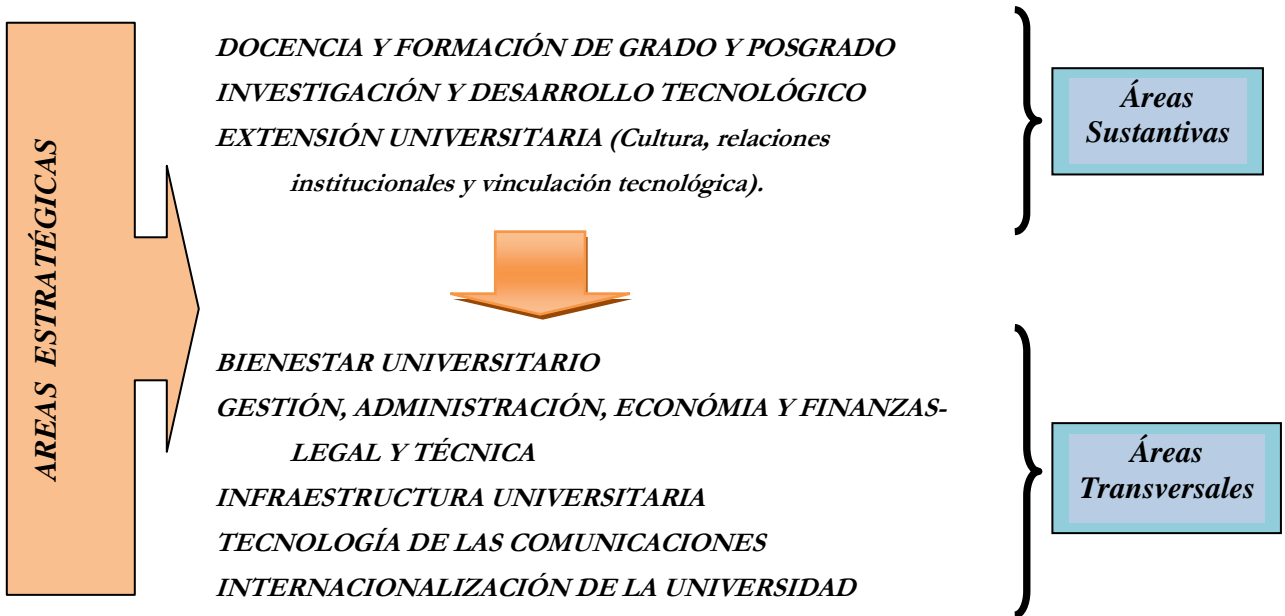
Para ello, es necesario reclamar al Estado nacional la asignación presupuestaria específica para la función; estimular la extensión en la labor docente; completar la estructura de la secretaría de Cultura y Extensión y reforzar el área en las unidades académicas.

El segundo bloque se abre en las denominadas áreas transversales, que se constituyen en las herramientas necesarias y prioritarias para lograr el cumplimiento de las áreas sustantivas. La comunidad universitaria entiende que la infraestructura universitaria y las tecnologías de la información deben convertirse en áreas transversales –a las cuales otorgar una valoración prioritaria– para los próximos años, debido a que se han convertido en una de las debilidades institucionales más importantes, a causa del crecimiento institucional. Asimismo, la internacionalización mantiene dicha jerarquía para seguir fortaleciendo las acciones emprendidas y generar una mayor difusión de sus acciones.

El éxito de la propuesta requiere de la definición de objetivos coherentes con la Misión, Visión y funciones de la institución, dirigidos a apoyar y consolidar las fortalezas para resolver los problemas detectados en las debilidades, aprovechar las oportunidades que se manifiestan en el medio y ser conscientes de las amenazas para poder enfrentarlas y superarlas. Los objetivos planteados en función de alcanzar las metas establecidas para cada área estratégica no son excluyentes, y deben ser interpretados como guías para la adopción de líneas de acción. Además, cada uno debe ser evaluado en sus progresos particulares, a fin de no entorpecer los logros deseables en el conjunto.



En síntesis, definida la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales, se identifican las siguientes áreas estratégicas sustantivas y transversales:





*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

## ***CAPÍTULO V***

### **FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS**





## V.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Una de las herramientas esenciales de la planificación lo constituye el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales. Esta operación proporciona información necesaria para el diseño de acciones correctivas y la generación de nuevos proyectos que mejoren y refuercen aquellos logros previos.

En el proceso de análisis se consideran los factores internos y externos –políticos, económicos, sociales y culturales– que representan las influencias del ámbito donde la Universidad está inserta, que inciden, directa o indirectamente, en sus funciones y acciones, y que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión o de la Visión a futuro.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, mientras que las oportunidades y amenazas posibilitan la construcción de escenarios externos y permiten conocer las condiciones en que será abordado el desarrollo institucional.

Según la amplia bibliografía sobre el tema: el proceso de planificación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas considerado y atendido puntualmente, y las oportunidades capitalizadas para el alcance de la Misión, la Visión y los Objetivos Institucionales.

Se entiende por fortalezas, aquellos factores internos propios de la Universidad y que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos. En ese sentido, la Universidad Nacional de La Pampa, que desarrolla docencia e investigación en áreas de alta complejidad, ha dinamizado, en los últimos años, la creación de nuevas carreras de grado y postgrado y la participación en programas de investigación y extensión de origen institucional o emanados de las convocatorias de los Ministerios de Educación y de Ciencia y Tecnología.

La Universidad debe tender a reforzar e incrementar sus fortalezas. A tal efecto, luego de la aplicación del PDI 2005-2010, varias de las debilidades detectadas en el momento de su elaboración han pasado a ser fortalezas. También es cierto que el crecimiento institucional y la identificación de nuevas fortalezas generaron nuevas debilidades que deben ser atendidas para fortalecer las acciones emprendidas.

Se cuenta con destacados recursos humanos en el ámbito académico nacional e internacional, aunque pueda requerir de algunos ajustes en su distribución y diversidad. Se trata de profesores, investigadores y estudiantes de grado y postgrado, que constituyen el capital de mayor trascendencia



para una institución universitaria. Estos recursos humanos deben constituir un factor de mayor gravitación en la construcción de los objetivos de desarrollo y la adopción de medidas estratégicas. En función de ello, se requiere mejorar el ambiente organizacional, proporcionar una agenda de desarrollo factible y consolidar los liderazgos necesarios para un compromiso de trabajo institucional.

Las oportunidades generadas en el ámbito externo afectan, directa o indirectamente, pero de manera positiva, el desarrollo de las funciones sustantivas y transversales de la Universidad. Éstas se corresponden con políticas públicas nacionales, provinciales y/o municipales, y con acciones o decisiones de organizaciones de la sociedad civil: cooperativas, gremios y empresas, entre otras.

Las debilidades representan el conjunto de factores internos de la Universidad que pueden dificultar el cumplimiento de sus objetivos. La evaluación institucional (con datos al 2002), ha puesto de manifiesto debilidades, que fueron atendidas convenientemente, a punto de conformar nuevas fortalezas. A su vez, la evaluación externa ha visibilizado otras que es necesario atender.

Las amenazas, al igual que las oportunidades, surgen –directa o indirectamente- del entorno institucional. Influyen de manera negativa o, al menos, obstaculizan el quehacer de la Universidad. Su presencia indica que deben tomarse las previsiones necesarias para que no interrumpan el crecimiento. Al igual que con las oportunidades, al analizar las amenazas se deben considerar los factores externos derivados de su pertenencia y localización geográfica. A modo de ejemplo, los vaivenes de la situación económico-social del país y del entorno repercuten directamente sobre las condiciones internas. De igual manera, el aumento de la competencia y el surgimiento de otras instituciones universitarias – públicas y privadas– en el medio, ponen en riesgo la matrícula de estudiantes, aun con el peligro, para los destinatarios, de disminuir la calidad, eficiencia y pertinencia de su formación.

Es necesario considerar que las amenazas y oportunidades se generan en un marco de temporalidad en función de las situaciones, por lo que pueden aparecer, desaparecer o convertirse unas en otras según las formas de su ocurrencia.

Sobre la base de toda la información disponible, se identifican las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

### **V.1.1. Fortalezas y oportunidades**

En el siguiente cuadro se consignan las fortalezas detectadas por la evaluación externa; las identificadas por los equipos de gestión, por la comunidad universitaria en las jornadas de discusión, y por el Consejo Social. Lo mismo ocurre con las oportunidades institucionales.



AREA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>GENERALES y de GOBIERNO Y GESTION INSTITUCIONAL</b>	<p>La Universidad Nacional de La Pampa cuenta con dos sedes –Santa Rosa y General Pico– y un colegio de nivel secundario.</p>	<p>Las sedes, se ubican geográficamente en un sitio estratégico –centro del país–, lo que permite atender la demanda de la provincial y extraprovincial.</p>
	<p>Dicta más de 30 carreras de grado y 9 de posgrado.</p>	<p>Dispone de una oferta de carreras de grado y posgrado acorde con las necesidades locales y regionales</p>
	<p>Funciona en un ámbito de libertad y democracia institucional, tanto en la conformación de sus estructuras de gobierno, como en la integración de ámbitos colectivos de conducción y/o gestión (Fortaleza evaluación externa - FEE).</p>	<p>Obtiene respeto y valorización comunitaria por el espíritu democrático de su organización y funcionamiento institucional.</p>
	<p>Posee, desde el año 2005, un Plan Estratégico y un Proyecto de Desarrollo. Entre el 2005-2010, ha logrado ejecutar el 87,47% de las acciones previstas en el PDI.</p>	<p>Es reconocida por su prestigio académico. Posee demandas externas de trabajos de investigación básica y aplicada. Es reconocida a nivel nacional por haber sido una de las primeras Universidades en contar con PE y PDI.</p>
	<p>Ha completado del proceso de evaluación institucional (autoevaluación y evaluación externa). Las unidades académicas se encuentran en proceso de fortalecimiento institucional mediante la acreditación de sus carreras (Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Facultad de Ciencias Humanas)</p>	<p>Reconocimiento del prestigio académico y demandas externas de trabajos de investigación básica y aplicada.</p>
	<p>Las Facultades de Ingeniería, de Agronomía y de Ciencias Veterinarias han acreditado sus carreras de Grado. Las dos primeras han renovado sus acreditaciones y todas se encuentran ejecutando sus planes de mejoramiento.</p>	<p>Reconocimiento del prestigio académico y demandas externas de trabajos de investigación básica y aplicada.</p>



	<p>A partir del PDI 2005-2010, existe un estrecho vínculo entre la Universidad y los organismos externos, tanto estatales como privados, que posibilitan una dinámica de crecimiento conjunta con beneficios para la región en la que está inscripta la UNLPam (FEE).</p>	<p>Reconocimiento institucional y demandas de acuerdos interinstitucionales de cooperación.</p>
	<p>Existe una constante preocupación por adecuar la oferta académica a las posibilidades institucionales y a las demandas del medio. Los planes de estudio, revisados en forma periódica, se actualizan a lo largo del tiempo; se han desarrollado carreras a término para atender demandas puntuales de ciertos sectores sociales (FEE)</p>	<p>Los graduados trabajan en instituciones, empresas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Se verifica el reconocimiento por la atención a demandas específicas de carreras de interés social y regional. “La UNLPam cuenta con recursos de excelencia en el área docente y la infraestructura necesaria para atender las demandas académicas que ayuden a la generación de empleos y mejoren la calidad de vida y el crecimiento de la población de nuestra gente y nuestra provincia” (Informe al Consejo Social de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa).</p>
	<p>La institucionalización del Consejo Social permite una mayor vinculación con los actores sociales, tanto por la disponibilidad de información sobre los requerimientos de formación profesional, como por los aportes científicos tecnológicos y culturales que la Universidad puede brindar a la comunidad local y regional.</p>	<p>Visión positiva sobre la integración de los representantes de instituciones locales para analizar la inserción y función social de la Universidad.</p>
	<p>Definición de programas institucionales, en función de un planeamiento.</p>	<p>Reconocimiento a nivel nacional por la generación de iniciativas propias de programas institucionales que propenden al crecimiento interno y establecen vínculos comunitarios. Reconocimiento nacional por la participación de la UNLPam en programas y proyectos de origen nacional.</p>
	<p>Las normativas permiten una distribución y</p>	<p>Políticas nacionales que permiten la</p>



	<p>aplicación equitativa y eficaz de los recursos presupuestarios. Se obtienen recursos genuinos a partir de la prestación de servicios y transferencia de conocimientos.</p>	<p>previsibilidad y envío de fondos en tiempo y forma. Las demandas externas y los servicios a terceros permiten incrementar el presupuesto mediante ingresos extrapresupuestarios.</p>
<p><b>FORMACIÓN DE GRADO Y POSGRADO</b></p>	<p>La oferta de carreras de grado y la diversidad disciplinaria que se ofrece cubre las demandas.</p>	<p>Los profesionales ejercen funciones en instituciones locales, provinciales, nacionales e internacionales. Las instituciones de la comunidad demandan carreras cortas y capacitación laboral, lo que evidencia el reconocimiento de la comunidad hacia la institución.</p>
	<p>El plantel docente, en cuanto a su distribución por cargo, es adecuado y el nivel de formación va en progresivo aumento (FEE)</p>	
	<p>Cuenta con una planta docente regular que supera el 70%, y se coloca así en uno de los primeros puestos del sistema universitario nacional.</p>	<p>Prestigio académico nacional y local.</p>
	<p>Compromiso institucional de los docentes con su formación de nivel de posgrado y la participación en eventos científicos de las diferentes especialidades. La política institucional de incentivos a la formación de docentes e investigadores se implementa a través del apoyo económico para la realización de posgrados.</p>	
	<p>Acceso irrestricto. Las unidades académicas implementan diferentes actividades introductorias o de nivelación, para mejorar el rendimiento de los ingresantes en el cursado del primer año de las carreras (FEE).</p>	<p>Visión positiva acerca de la integración a la vida universitaria y la relación personalizada entre docentes y estudiantes.</p>
	<p>La relación docente/estudiante, si bien</p>	<p>La comunidad percibe que la relación</p>



	<p>varía según las carreras, es equivalente a 7 estudiantes por docente. Este número puede considerarse razonable, teniendo en cuenta las carreras de elevada complejidad (FEE).</p>	<p>personalizada entre docentes y estudiantes es beneficiosa para la permanencia de éstos y para la obtención de los títulos universitarios.</p>
	<p>Implementación de una política de apoyo, tanto económica como académica, a los estudiantes de los sectores más afectados por la situación económico-social.</p>	<p>Se condice con la política nacional de generar una Universidad inclusiva que permita el acceso a los sectores más vulnerables.</p>
	<p>Son adecuados los servicios estudiantiles, tanto de atención económica como de contención social y vocacional. Se observó que, a pesar del escaso presupuesto actual, las autoridades muestran un interés prioritario en mantenerlos y aumentarlos (FEE).</p>	<p>El transporte gratuito, el servicio de comedores, las residencias universitarias, entre otros, son valorados positivamente.</p>
	<p>Presta transporte gratuito para estudiantes, docentes, no docentes y funcionarios de las facultades de Agronomía y Ciencias Exactas y Naturales que concurren al campo de la Universidad.</p>	<p>Es una de las únicas Universidades del país con este servicio.</p>
	<p>Las bibliotecas centralizan sus a través del Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB), con una única base de datos bibliográficos que pueden ser consultados a través de la web. La actualización bibliográfica es permanente.</p>	<p>La biblioteca de la Universidad es una de las más completas de la provincia.</p>
	<p>Existe un manifiesto compromiso del personal no docente, en general. Su grado de capacitación aumenta por las iniciativas institucionales y por su responsabilidad para mejorar sus tareas.</p>	
	<p>Cuenta con una carrera universitaria (Tecnatura en Administración y Gestión Universitaria) destinada a la formación y capacitación del personal no docente.</p>	



<b>INVESTIGACIÓN y DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	<p>El número de docentes/investigadores categorizados de la UNLPam alcanza el 49,87% del total de su planta. De ellos, el 34,33% están habilitados para dirigir proyectos de investigación.</p>	<p>Demandas de servicios y de investigaciones aplicadas, por parte de instituciones locales y nacionales.</p>
	<p>El número total de proyectos de investigación en ejecución durante el año 2010 es de 216, de los cuales 120 están incentivados.</p>	
	<p>Los sistemas para el otorgamiento de becas de investigación y para la acreditación de proyectos de investigación responden a estándares nacionales idóneos.</p>	
<b>EXTENSIÓN, RELACIONES INSTITUCIONALES Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA</b>	<p>Se ha incrementado el desarrollo de las actividades extracurriculares de extensión por la aplicación de proyectos y programas institucionales. Esto se refleja en el número de actividades y en la cantidad de beneficiarios de los servicios de capacitación y transferencia de conocimientos. Se generan estímulos específicos a la actividad de extensión, en cumplimiento de las bases estatutarias.</p>	<p>Involucramiento de la Universidad con su comunidad y viceversa. Elevado grado de confianza de la comunidad hacia la institución.</p>
	<p>Compromiso comunitario de la Universidad, mediante trabajos de consultoría. La creación de la consultora generó y estimuló la conciencia del papel fundamental que cumple la institución en la transferencia de conocimiento científico</p>	<p>Demanda de servicios de investigación y extensión universitaria.</p>
	<p>La Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) oferta asesoramiento y seguimiento al sector productivo y de servicios. Su conformación evidencia la organicidad de las actividades.</p>	<p>Reconocimiento del rol de la UVT.</p>
	<p>La Universidad es receptora de las</p>	<p>Reconocimiento de que la Universidad</p>



	<p>iniciativas de la comunidad y apoya las actividades que desarrolla. Las relaciones con instituciones comunitarias, mediante convenios de cooperación, son frecuentes.</p>	<p>es una de las instituciones más relevantes de la sociedad local. Existe elevado interés de la comunidad en participar en las actividades propuestas.</p>
	<p>El Consejo Social representa un amplio espectro de la comunidad local y provincial.</p>	<p>Se reconoce a la Universidad como una de las instituciones relevantes. En el nivel nacional, es una las pocas que cuenta con Consejo Social</p>
	<p>Las actividades de cultura y extensión han demostrado poseer capacidad suficiente para la organización, proyección y realización de actividades compartidas.</p>	<p>Existe una buena imagen institucional y externa del quehacer y desarrollo de actividades culturales y de extensión.</p>
	<p>Se ha logrado una apertura importante hacia el medio cultural local, que es reconocido por la sociedad provincial.</p>	<p>Es receptora de iniciativas culturales, por parte de los agentes comunitarios</p>
	<p>La Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa (EdUNLPam) es una herramienta fundamental para la difusión del conocimiento. Posee una librería propia para la comercialización de su producción edita.</p>	
	<p>El sistema de comunicaciones con la comunidad universitaria, a través de correos electrónicos y la revista Contexto Universitario, ha demostrado ser eficiente.</p>	
	<p>Se han establecido programas para la financiación de proyectos de extensión (Proyectos de Extensión Universitaria y Proyecto de Extensión Universitaria para Estudiantes), que han sido positivamente valorados por la comunidad universitaria y revisten cada vez mayor participación.</p>	<p>Las instituciones de la sociedad valoran los proyectos de extensión universitaria y su impacto sobre distintos sectores comunitarios, especialmente aquellos más vulnerables.</p>
	<p>Ha creado y fortalecido el área de relaciones internacionales, inexistente hace unos años,</p>	





	que permite organizar, sistematizar y centralizar los vínculos de cooperación.	
--	--	--

### V.1.2. Debilidades y amenazas

En el siguiente cuadro se especifican las debilidades detectadas por la evaluación externa (DEE); por los equipos de gestión; por la comunidad universitaria y por el Consejo Social:

AREA	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	No existe un mecanismo idóneo para resolver las dificultades generadas a partir de la distancia entre algunas unidades académicas y el Rectorado con respecto a los niveles de capacitación de los equipos de gestión. (Debilidad Evaluación Externa –DEE).	
	El crecimiento de las actividades de la Universidad, provoca necesidades de personal de apoyo para realizar las tareas en forma ágil y dinámica. Se evidencia lentitud en algunos procedimientos administrativos (acreditación y re-acreditación, entre otros) que dificultan la gestión.	La asignación de partidas presupuestarias, por parte del Estado Nacional resultan insuficientes, especialmente, aquellas destinadas a funcionamiento, debido a razones históricas e inflacionarias y a las necesidades que surgen por el crecimiento de la institución.
<b>FORMACIÓN DE GRADO Y POSGRADO</b>	Las continuas designaciones de docentes en calidad de interinos, debido a la renovación de la planta o para el fortalecimiento de las cátedras, hacen necesaria una política continua de concursos.	
	El porcentaje de deserción (estudiantes no inscriptos sobre estudiantes totales) continúa siendo importante. La duración real de las carreras se mantiene hasta 3 años por encima de la duración curricular. Estos	



	dos aspectos evidencian problemas de retención inicial y desgranamiento en el transcurso de la carrera, aunque se ha registrado una leve mejoría en los últimos años.	
	Aun cuando el personal no docente parecería ser suficiente en cuanto su número, su distribución y grado de capacitación no son homogéneos en las distintas unidades académicas, ni con relación a las distintas funciones. En la mayoría de los casos cumplen turnos matutinos, con lo que quedan los horarios vespertinos y nocturnos descubiertos. El personal de apoyo a la investigación es extremadamente limitado.	
	El porcentaje de docentes con dedicación simple sigue siendo alto.	
	El porcentaje de docentes Adjuntos, a cargo de cátedra, sigue siendo alto.	
	Ausencia de planes de desarrollo que organicen los posgrados.	
	Escasa oferta de carreras no tradicionales y de corta duración, que atiendan los requerimientos de formación y/o capacitación laboral específica.	Instituciones educativas privadas que compiten directamente con las carreras que dicta la Universidad y que no cuentan con capacidad técnica y profesional suficiente, ofrecen carreras de corta duración que no responden a las necesidades y a la calidad que corresponde a las instituciones educativas.
	No se ha logrado poner en funcionamiento el área de educación a distancia; si bien se aprobó su conformación.	Pérdida de potenciales estudiantes que podrían realizar estudios universitarios mediante esta modalidad.
	No ha logrado diseñar acciones	En algunos graduados se percibe



	centralizadas que tiendan al seguimiento de sus graduados.	“abandono” por parte de la Universidad y de carencia de apoyo para el desarrollo de sus profesiones.
<b>BIBLIOTECA</b>	Falta de un proyecto global de desarrollo y comunicación interbibliotecaria.	
	El espacio disponible en General Pico es insuficiente e inadecuado.	
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>	En materia de investigación, falta un plan que defina las prioridades institucionales, las áreas de vacancia que aporten al desarrollo social, territorial, productivo y cultural, y que oriente recursos a su consecución.	El presupuesto asignado a la función ciencia y técnica es claramente insuficiente, lo que genera una excesiva dependencia hacia organismos externos para la obtención de recursos.
	No se dispone de un sistema informático en red, sobre ciencia y técnica, que involucre a las distintas dependencias de la Universidad y favorezca el surgimiento de propuestas interdisciplinarias.	
	El aumento progresivo de tareas y la perspectiva de incorporación de temas de gran complejidad, a corto o mediano plazo, ponen en evidencia carencias de equipamiento y de espacio físico destinado a la investigación, tanto como de personal capacitado para la organización administrativa y de soporte en general.	
	Insuficiencia de personal técnico que opera en el manejo de equipamientos de laboratorios.	
	No se cuenta con un proceso de evaluación ni un plan de mejora en el área de ciencia y tecnología.	
	La Consultora de la UNLPam no ha	Instituciones del medio local/provincial



	definido su perfil de ofertas.	siguen contratando servicios de consultorías privadas y de otras Universidades nacionales, desconociendo los recursos humanos y la producción científica de la UNLPam.
<b>EXTENSIÓN, RELACIONES INSTITUCIONAL ES Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA.</b>	Falta un Programa Integral de Extensión Universitaria que profundice la política de extensión, institucionalización y organización de la oferta, recepcione en forma integrada las demandas, y genere, además, proyectos que vinculen a la Universidad con la sociedad.	
	Escasa oferta de prestaciones de orden tecnológico al sector productivo y de servicios, lo que evidencia una falta de organicidad de la actividad.	
	Las actividades de extensión, están condicionadas por una demanda difusa de servicios.	
	Falta un programa que integre las actividades culturales que ofrece y recibe la Universidad.	
	El área de extensión, cuenta con una estructura específica –aunque deficitaria– sólo en el Rectorado y en algunas unidades académicas. Esto genera un importante nivel de informalidad en las acciones.	
	La estructura de la resulta limitada, por su crecimiento.	
	Escasos mecanismos de incentivo a las actividades de extensión, para docentes, estudiantes y no docentes.	
	Los canales de comunicación intra y extra	



	universitario continúan siendo deficientes.	
	El Consejo Social se ha reunido en escasas oportunidades. Debe respetar la periodicidad de sus sesiones. Falta profundizar sus acciones y la conformación de la agenda de temas a abordar.	
	Falta de conocimiento de la comunidad universitaria con relación a las oportunidades que brinda el servicio de cooperación internacional.	
<b>INFRAESTRUC- TURA UNIVERSITARIA</b>	La capacidad para desarrollar la oferta educativa resulta insuficiente en algunas dependencias.	
	Existen deficiencias importantes en la infraestructura, equipamientos y seguridad de los laboratorios.	
	Las aulas y laboratorios, en general, resultan insuficientes.	
	La obra de construcción del Centro Universitario Santa Rosa se encuentra detenida.	Problemas ajenos han retrasado la construcción del Edificio del Centro Universitario Santa Rosa, obra prioritaria para solucionar, en parte, los problemas de infraestructura de la Universidad.
	Paralización de la construcción de obras de infraestructura en la sede General Pico. Se debe continuar con la ejecución del Centro Universitario "Nicolás Juan Carlos Tassone" debido a las falencias de espacio en las unidades académicas. Las obras de construcción del edificio de la Biblioteca de la sede General Pico y de la sede del Rectorado resultan prioritarias.	



	Las instalaciones donde funcionan los comedores universitarios no resultan adecuadas y su capacidad edilicia es insuficiente para atender la creciente demanda. Operan en edificios que no son propios de la Universidad.	
<b>BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	Carece de un plan de desarrollo integrado de bienestar universitario.	
	Parte del parque automotor está obsoleto.	
	Las condiciones de higiene y seguridad deben reforzarse y garantizar el cumplimiento de las normas y las prioridades institucionales.	
	No cuenta con un campo de deportes donde desarrollar actividades deportivas y de recreación.	
<b>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>	Desarticulación y desactualización del equipamiento y sistemas informáticos que no permiten una adecuada conectividad, administración y gestión de datos <i>online</i> .	Monopolio de los medios proveedores de conectividad.
	Dificultades en las tecnologías de la comunicación, que obstaculizan la conectividad y difusión de las actividades.	



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

***PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL***  
***DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA 2011-2015***



## AREA ESTRATÉGICA: DOCENCIA Y FORMACIÓN DE GRADO Y POSGRADO

**META ESTRATÉGICA:** Fortalecer la formación integral, de grado y posgrado, mediante la docencia, la investigación y la extensión, que involucre a todos los integrantes de la comunidad universitaria y que propicie el aprendizaje a lo largo de la vida

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Mejorar la calidad de la educación universitaria

**Objetivo 2:** Reforzar la política de formación de docentes con título de posgrado

**Objetivo 3:** Articular y mejorar el ingreso, la permanencia, la evolución y la formación integral de los estudiantes

**Objetivo 4:** Difundir y fortalecer la oferta académica actual y atender las demandas de crear nuevas carreras y capacitaciones permanentes

**Objetivo 5:** Fortalecer el área de educación a distancia

**Objetivo 6:** Optimizar el funcionamiento del servicio de información y bibliotecas

**Objetivo 7:** Concretar el seguimiento de los graduados, de sus necesidades de capacitación permanente e inserción laboral

**Objetivo 8:** Garantizar la capacitación del personal no docente





## DESPLIEGUE DE ACCIONES

Objetivo 1: Mejorar la calidad de la educación universitaria			
Acciones	Justificación	Plazo	Responsables de ejecución
<b>1.1. Convocar a las unidades académicas a que elaboren sus programas de recursos humanos académicos</b>	Cada unidad académica, dentro del marco institucional universitario, debe plantear su propio programa de recursos humanos académicos, atendiendo a sus necesidades y al fortalecimiento de áreas de relevancia.	2011	Equipos de gestión. Departamentos y/o áreas.
<b>1.2. Programa de concursos para promoción en carrera docente y regularización de cargos interinos</b>	Continuar con la realización de concursos docentes como un aspecto importante de una política de mejoramiento de la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión, que acompañe a la carrera docente. Superar el 70% de docentes regulares (profesores y docentes auxiliares).	Continúa	Secretarías Académicas.
<b>1.3. Programa de incremento de dedicaciones</b>	Consolidar la tendencia a la dedicación exclusiva y semiexclusiva y propugnar la formación de recursos humanos para fortalecer el desarrollo de la enseñanza, la investigación y la extensión. Evitar desequilibrios entre las distintas unidades académicas.	Continúa	Secretarías Académicas.
<b>1.4. Programa de aumento de categorías docentes</b>	Generar concursos docentes para permitir el aumento de la categoría docente a cargos superiores (profesores adjuntos a profesores titulares y asociados y ayudantes de primera a jefe de trabajos prácticos), a quienes posean evaluaciones positivas en su carrera docente, atendiendo a una composición equilibrada de los equipos docentes.	Continúa	Secretarías Académicas.
<b>1.5. Programa de formación pedagógica y capacitación docente</b>	Fortalecer la formación pedagógica de los docentes articulada con la carrera docente y proyectada al sistema educativo en su conjunto. Reforzar la capacitación continua de acuerdo con los requerimientos académicos y las propuestas gremiales.	Continúa	Secretarías Académicas, Representantes de gremios docentes.
<b>1.6. Realizar un análisis global de la planta docente.</b> <b>1.6.a. Programa de conformación de equipos de cátedra con graduados</b>	El análisis de la planta docente permitirá justificar acciones que tiendan a evitar los desequilibrios existentes en las unidades académicas y orientarlas a superarlos. Las facultades han manifestado la necesidad de conformar equipos de cátedra que incorporen a egresados recientes, adscriptos estudiantes o ayudantes de segunda para permitir el fortalecimiento de las actividades de docencia, investigación y extensión que se realizan al interior de las mismas.	2011	Secretarías Académicas.



<p>recientes y estudiantes avanzados</p> <p><b>1.6.b. Programa de Fortalecimiento de Recursos Humanos Docentes</b></p> <p><b>1.6.c. Regulación de la actividad docente de “profesores viajeros”</b></p>	<p>En los últimos años, los programas nacionales de radicación y relocalización de recursos humanos formados, han significado un aporte cualitativo significativo en la conformación de equipos de cátedras. Es importante analizar la factibilidad de generar programas propios o diagnósticos situación en las unidades académicas, para futuras presentaciones a nivel nacional.</p> <p>La mayoría de las unidades académicas han manifestado enfrentar algunos problemas, debido a la falta de una normativa específica que reglamente las particularidades de los denominados “profesores viajeros”. Diversas Universidades del país tienen experiencias y reglamentaciones al respecto. El docente viajero, interino, debe entenderse como una figura de transición en la implementación de ofertas educativas nuevas y hasta tanto se formen recursos humanos locales.</p>		
<b>Objetivo 2: Reforzar la política de formación de docentes con título de posgrado</b>			
<p><b>2.1. Programa de financiamiento para realizar y completar estudios de posgrado</b></p> <p><b>2.1.a. Becas/subsidios especiales para inicio y finalización de doctorado</b></p>	<p>La formación universitaria actual, requiere de competencias que se acrediten mediante la formación de posgrado y estudios posdoctorales de sus docentes. Muchos docentes jóvenes se encuentran en estos procesos de formación. La obtención de sus títulos redundará en beneficio para toda la institución. Para ello, se hace necesario ampliar los recursos presupuestarios con el propósito de facilitar el acceso de los docentes a estudios de posgrado, según los intereses locales, regionales y nacionales. Los programas de becas de áreas de vacancia geográfica (AVG) y de becas cofinanciadas con el CONICET, requieren un compromiso institucional de las unidades académicas para la incorporación futura de docentes jóvenes con título de doctor. Otros programas nacionales e internacionales similares que impliquen la posibilidad de obtener el título de doctor y tengan permanencia en la institución (Programa PRH-PFDT, Programa Erasmus).</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías Académicas, Secretarías de Ciencia y Técnica y. Secretarías de Investigación y Posgrado</p>
<p><b>2.2. Programa de concursos para cargos de mayor jerarquía y/o aumento de dedicación para docentes con título de doctorado.</b></p>	<p>La Universidad invierte en la formación de posgrado de sus docentes y, por ello debe contener a sus recursos humanos formados y sus capacidades deben ser utilizadas para promover nuevas investigaciones y formación de recursos humanos futuros.</p>	<p>2013</p>	<p>Secretarías Académicas, Secretarías de Ciencia y Técnica y Secretarías de Investigación y Posgrado.</p>





**Objetivo 3: Articular y mejorar el ingreso, la permanencia, la evolución y la formación integral de los estudiantes**

<p><b>3.1. Revisión y actualización permanente de los planes de estudio</b></p>	<p>La dinámica en la revisión y actualización de los planes de estudio es una práctica frecuente en la Universidad. Sin embargo, esta práctica debe ser permanente a efectos de que las evaluaciones de seguimiento de los planes de estudio permitan adecuar la relación entre duración de la carrera, carga horaria, número de materias y contenidos para evitar su reiteración y sobrecarga. Es necesario favorecer la evaluación y autoevaluación, en procura de la actualización de los planes de estudios según las cambiantes realidades y el desarrollo de las ciencias.</p> <p>En consonancia con las bases estatutarias (Misión), los Objetivos Institucionales del Plan Estratégico, los estándares de acreditación, entre otros, los planes de estudio de las carreras deberían incluir contenidos vinculados con la formación humanística, democrática, de derechos humanos y prácticas cooperativas para contribuir a la formación integral y cumplir el rol social asignado.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías Académicas, Departamentos y/o áreas</p>
<p><b>3.1.a. Prácticas curriculares transversalizadas</b></p>	<p>Promover y organizar las prácticas profesionales durante todo el trayecto educativo. Destinar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Se ha detectado, en los informes de las acreditaciones, debilidades vinculadas con la articulación entre los contenidos básicos teóricos, los contenidos procedimentales relacionados con el “saber hacer” y, fundamentalmente, con el contexto situacional de desempeño profesional futuro. Los planes de estudio deben incluir esta articulación mediante líneas generales de procedimiento materializadas en planes específicos de prácticas transversalizadas, de acuerdo a las particularidades de cada carrera y que integren las tres funciones básicas de la Universidad (formación, investigación y extensión).</p>	<p>2012</p>	<p>Secretarías Académicas. Departamentos y/o Áreas. Docentes especialistas</p>
<p><b>3.2. Programa de Acompañante Alumno</b></p>	<p>Necesidad de continuar y reforzar la habilitación de nuevos espacios y estrategias que guíen y acompañen a los estudiantes en sus estudios universitarios. Seguimiento del cumplimiento de los objetivos del programa para atender a sus necesidades de reorganización o ajustes pertinentes.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías Académicas, Secretaría de Bienestar Universitario</p>
<p><b>3.3. Programa de Tutorías Académicas</b></p>	<p>Reforzar el programa ya vigente con la habilitación de nuevos espacios y estrategias que orienten y asesoren a los estudiantes en su proceso formativo. Continuo seguimiento del cumplimiento de los objetivos de los programas para realizar las mejoras y ajustes en su implementación (extensión a los primeros tres años de las carreras, realización de talleres entre docentes y estudiantes tutores, etc.).</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías Académicas</p>



<p><b>3.4. Programa de ambientación a la vida universitaria</b></p>	<p>La evaluación externa, rescata como fortaleza institucional las actividades que se realizan para la ambientación de los estudiantes. Se evidencia, también, la necesidad de homogeneizar ciertas actividades institucionales para optimizar esfuerzos y recursos. El Programa de Ambientación debe contener actividades que resalten valores de ciudadanía, cooperativismo, derechos humanos y derechos sexuales y reproductivos, entre otros. El Consejo Social valora los esfuerzos en iniciativas de articulación y acompañamiento de los egresados del nivel secundario para insertarse en el sistema universitario. <i>Estas acciones están enmarcadas en una clara política de inclusión educativa. La incorporación de saberes relacionados con la construcción de ciudadanía, el cooperativismo, el respeto por los derechos humanos evidencia una voluntad de continuar los principios que se incluyen en la Ley de Educación Provincial (Nº 2511). ...Estos elementos pueden convertirse en fundamentales para la continuidad del seguimiento de las trayectorias escolares de los egresados del nivel secundario.</i></p>	<p>2012</p>	<p>Secretarías Académicas, Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social, Centros de Estudiantes.</p>
<p><b>3.5. Programa de apoyo y orientación para el ingreso y la permanencia de estudiantes.</b></p>	<p>Se trata de institucionalizar las iniciativas particulares de las unidades académicas (cursos de ambientación a la vida universitaria o cursos destinados a la “nivelación” académica para el ingreso). Los estudiantes rescatan la importancia de esta acción y proponen realizar ajustes permanentes (extender la duración del período de la ambientación; implementar cursos de nivelación en materias de primer año que presenten mayor dificultad; incorporar en el proceso a todos los docentes en los espacios relacionados con la revisión de las prácticas transversalizadas para asegurar la permanencia, entre otros). El programa debe convertirse en una herramienta integral e incluir las particularidades y necesidades de las unidades académicas, al recuperar sus experiencias previas y aquellas incorporadas en sus planes de mejoramiento. La forma de resolución de las actividades podrían ser presenciales o a distancia, para cubrir al nutrido grupo de estudiantes provenientes de otros sitios de la provincia u otras provincias y destinado a quienes se inscriban como aspirantes al ingreso. La creación de una plataforma virtual, podría resultar beneficiosa.</p>	<p>2012</p>	<p>Secretarías Académicas.</p>
<p><b>3.6. Programa de prácticas educativas internas.</b></p>	<p>Las prácticas educativas internas se conciben como <i>la extensión de la educación de grado o posgrado de los estudiantes, a sus dependencias internas</i>. Se trata de residencias programadas u otras formas de prácticas supervisadas relacionadas con su formación y especialización. Con ellas se intenta que los estudiantes adquieran experiencia laboral como complemento de la formación académica; aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera universitaria para lograr el desarrollo de aptitudes y habilidades necesarias en la futura acción profesional. La continuidad de la acción se fundamenta en que a.- Brindan experiencia práctica complementaria de la formación teórica elegida que habilite para el ejercicio de la profesión; b.- Permiten capacitar en el conocimiento de las características fundamentales de la relación laboral; c.-</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías Académicas, Docentes y Estudiantes</p>



	Forman al estudiante en aspectos que le serán de utilidad en su posterior desempeño profesional; d.- Ofrecen la posibilidad de conocer y manejar tecnologías actualizadas; e.- Contribuyen a la tarea de orientación vocacional dirigida a efectuar una correcta elección profesional futura.		
<b>3.7. Proyecto pedagógico integral de pasantías institucionales.</b>	<p>El programa de pasantías aprobado por Resolución N° 120/2009 tiene por objetivo principal que los estudiantes que accedan voluntariamente al sistema de pasantías educativas aprobados por la Ley N° 26.427, participen, de manera supervisada, de actividades profesionales, científicas o artísticas, según el caso, estrechamente relacionadas con el proyecto curricular de sus respectivas carreras de grado. Se trata de profundizar la propuesta formativa que ofrece la Universidad, a través de la incorporación de saberes, habilidades y conocimientos de situaciones propicias del ámbito laboral. Las pasantías deberán ser monitoreadas por "docentes-guía", quienes acreditarán la actividad en la carrera docente.</p> <p>Las unidades académicas, a través de las respectivas áreas, deben: promover la vinculación con organismos de la Administración Pública centralizada y descentralizada del Estado, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil; crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las pasantías en los términos prescriptos por la ley; requerir a los demandantes de pasantes que en las solicitudes se expliciten las habilidades, destrezas o capacidades que podrán adquirir los estudiantes durante la pasantía.</p>	Continúa	Secretarías Académicas.
<b>3.8. Programa de articulación entre los niveles del sistema educativo</b>	<p>La Universidad forma docentes y profesionales que actúan en todo el sistema educativo, desde la educación inicial hasta la superior y de posgrado. Se necesita articular la formación continua y lograr ejes vertebradores que eviten el fracaso en el paso de un nivel a otro.</p> <p>Fortalecer la articulación con el nuevo secundario mediante programas que promuevan el desarrollo de habilidades y la construcción de aprendizajes necesarios para una mejor inserción, rendimiento y titulación; en particular de quienes proceden de sectores socioeconómicos más vulnerables.</p> <p>Desarrollar espacios de trabajo común con el Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia de La Pampa para articular <i>acciones conjuntas en función de atender a las distintas demandas que se generan</i> en el pasaje de la educación media a la superior. El mencionado Ministerio destaca la <i>perspectiva de inclusión que inspira la iniciativa, sobre todo en el fortalecimiento de las trayectorias escolares en los niveles de educación superior y universitaria.</i></p>	2012	Secretarías Académicas Representantes de la jurisdicción provincial
<b>3.9. Continuar con el relevamiento de datos de estudiantes para la elaboración de estadísticas.</b>	Mantener un diagnóstico actualizado de la situación del ingreso, permanencia, deserción, duración teórica y real de las carreras y graduación de los estudiantes. Éste debe convertirse en insumo de primera magnitud para tomar decisiones que permitan superar los problemas de los estudiantes, durante su trayecto en la Universidad. Diseñar y sostener estudios de seguimiento de	Continúa	Secretaría Académica





	cohortes para generar información sobre el ingreso, trayectoria académica, rendimiento y deserción.		
<b>Objetivo 4: Difundir y fortalecer la oferta académica actual y atender las demandas de nuevas carreras y capacitaciones permanentes</b>			
<b>4.1. Programa de difusión de la oferta académica.</b>	Resulta necesario implementar un programa para promover y reforzar la difusión de la oferta académica, con miras a distinguir a la Universidad por su calidad educativa e incrementar la matrícula.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, Áreas de extensión de las unidades académicas Secretarías académicas
<b>4.2. Identificar líneas preferentes de la demanda educativa y las posibilidades de ofertarlas, mediante carreras de grado.</b>	Existe la necesidad de ampliar la oferta de carreras no tradicionales y de corta duración que atiendan los requerimientos de formación y/o capacitación laboral específica. Es necesario, además, evaluar la implementación de estas carreras, regulando las cohortes según la demanda y las posibilidades de acceso laboral de los graduados. Para ello, debe realizarse un diagnóstico de las demandas, a fin de planificar y rediseñar las carreras actuales, la creación de otras nuevas y la actualización permanente de los planes de estudios. Este diagnóstico deberá incluir como órgano de consulta al Consejo Social y demás organizaciones de la sociedad civil, para que la oferta tenga inserción en el mercado laboral. El Consejo Social, a través de sus representantes de entidades cooperativas, demanda la creación de una carrera de grado en Cooperativismo y Mutualismo que brinden el marco teórico y práctico necesario para participar activamente en los órganos de conducción y en las estructuras de gestión de las cooperativas. Por su parte, los consejos profesionales y las organizaciones de la sociedad civil apoyan y demandan la implementación de carreras cortas, mediante modalidades semipresencial y/o a distancia, tanto de grado como de posgrado para permitir la actualización permanente de los interesados.	2011	Comisión Permanente de Análisis de la Demanda Educativa y Comisión de Oferta Educativa.
<b>4.3. Convocar a las unidades académicas a que presenten estudios de demanda educativa para analizar la factibilidad académica y presupuestaria de crear nuevas carreras de grado.</b>	Necesidad de realizar diagnósticos de las demandas, a fin de planificar el rediseño de las carreras actuales, la creación de otras nuevas y la actualización permanente de los planes de estudio. Las facultades, han manifestado recibir demandas para ofrecer nuevas carreras y que cuentan con posibilidades para ofrecerlas. Asimismo, manifiestan la necesidad de ofrecer “carreras cortas” que permitan una rápida inserción laboral u otorgar títulos intermedios en las carreras que ya se imparten.	2012	Unidades académicas
<b>4.4. Programa de</b>	Destinado a la comunidad en general que tienda a reforzar los	2012	Secretarías



<p><b>capacitación comunitaria</b></p>	<p>valores humanísticos y democráticos centrados en el respecto por los derechos humanos, en la conciencia ambiental y patrimonial, en la calidad de vida, en la igualdad de derechos y oportunidades, entre otras.</p> <p>El Programa es considerado de alto valor por el Consejo Social de la UNLPam.</p> <p>Promover la capacitación en cooperativismo y mutualismo a efectos de 1) difundir y resaltar su importancia y trascendencia como valor humanístico, histórico, social, económico y cívico.2) formar recursos humanos con competencia para desempeñarse en este sector y 3) fomentar prácticas cooperativas.</p> <p>A su vez, otras instituciones demandan capacitaciones de cuadros directivos y gerenciales, de emprendedores y de empleados comerciales, industriales y de servicios. La demanda se orienta hacia cursos que incluyan: recursos humanos, liderazgo, problemáticas de empresas familiares, estudios de marketing, costos, finanzas, negocios y otras cuestiones laborales, impositivas y contables.</p> <p>El Consejo Social considera que la Universidad es la institución adecuada –por la calidad de sus recursos humanos y su infraestructura- para atender esta demanda. Manifiestan su preocupación frente a las ofertas de capacitación ofrecida por instituciones educativas de dudosa procedencia, sin contar con la capacidad técnica y profesional suficiente para garantizar calidad.</p>		<p>Académicas, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria Docentes, estudiantes y graduados</p>
<p><b>Objetivo 5: Fortalecer el área de educación a distancia</b></p>			
<p><b>5.1. Poner en marcha y fortalecer el área de educación a distancia</b></p>	<p>Existe una demanda generalizada sobre la necesidad de desarrollar experiencias académicas a través de la educación a distancia; modalidad potenciada actualmente por las posibilidades de las nuevas tecnologías, las cuales -dentro del correspondiente encuadre pedagógico- se constituyen en herramientas posibilitadoras para la enseñanza y el aprendizaje. Se impone fortalecer los aspectos operativos de la reciente área. Esto impulsará el acceso a la educación gratuita al extender la oferta académica pues la utilización permanente de las TIC facilita el acceso a recursos y servicios y promueve nuevas herramientas en el proceso de enseñanza y de aprendizaje virtual y presencial. Desde el área se deberá proponer al Consejo Superior, los lineamientos generales y/o normativas que orienten y posibiliten el desarrollo de propuestas habida cuenta de las particularidades y proyectos pedagógicos de las carreras.</p>	<p>2011</p>	<p>Secretarías Académicas.</p>
<p><b>5.2. Convocar a las unidades académicas a que presenten sus proyectos con la modalidad educación a distancia.</b></p> <p><b>5.2.a. Adecuación de</b></p>	<p>Existen experiencias (Facultad de Ciencias Humanas) de carreras aprobadas mediante la modalidad a distancia, generadoras de sus herramientas con resultados positivos en la implementación. En el sistema universitario argentino, diversas unidades académicas ofrecen propuestas educativas de grado y posgrado a través de esta modalidad. Se han visto potenciadas, en los últimos tiempos, por la utilización de las nuevas tecnologías. A través de los entornos virtuales, se generan líneas de apoyo, mediante tutorías virtuales,</p>	<p>2012</p>	<p>Secretarías Académicas.</p>





<p>los planes de estudios</p> <p><b>5.2.b. Otras ofertas académicas con la modalidad a distancia</b></p>	<p>que acompañan y asesoran a los estudiantes durante su trayecto académico. También se complementa con la formación de los docentes y no docentes en estas nuevas líneas de aprendizaje.</p>		
<p><b>5.3. Programa de capacitación para la utilización pedagógica y administrativa.</b></p>	<p>El área debe garantizar la capacitación de funcionarios, docentes, no docentes y estudiantes a efectos de lograr la formación en el manejo y uso adecuado de las nuevas tecnologías como una de las herramientas para la educación a distancia.</p>	2011	Secretarías Académicas, Área de educación a distancia.
<p><b>5.4. Articular con otras Universidades argentinas y del extranjero, proyectos que incorporen las nuevas tecnologías como herramientas para la educación a distancia</b></p>	<p>Existen antecedentes en Universidades argentinas y del exterior sobre la aplicación de esta herramienta, con resultados positivos. La Universidad cuenta con docentes capacitados que pueden brindar sus conocimientos para el desarrollo de la herramienta y para la formación en su utilización pedagógica, de acuerdo con los objetivos de cada proyecto educativo. Es necesario recuperar dichas fortalezas para generar un área que, en un marco de amplitud de concepciones, permita una mejor accesibilidad a los servicios de la Universidad.</p> <p>Entre las modalidades adoptadas se registran la creación de campus virtuales por internet, a partir del cual se ingresa a las aulas virtuales que disponen de los materiales de estudio, de canales de comunicación entre docentes, estudiantes, tutores, etc. En ellos se generan debates, foros de opinión y discusión. Las experiencias siguen sosteniendo instancias presenciales para el encuentro de docentes y estudiantes y en las instancias de evaluación.</p> <p>Recuperar otras experiencias universitarias -dictado de cursos de capacitación en e-learning con Moodle u otros recursos y soportes, que incluyan instalación y administración, tutorías, diseño de materiales navegables, gestión de la evaluación-.</p>	2012	Secretarías Académicas.
<p><b>5.5. Promover el uso pedagógico de plataformas virtuales en la educación formal presencial para los estudiantes y docentes del colegio secundario</b></p>	<p>La utilización de plataformas virtuales es cada vez más frecuente en la educación secundaria, fortalecido por programas nacionales. El proyecto pedagógico del colegio secundario debe incluir las nuevas propuestas y encuadrar allí los recursos de las nuevas tecnologías.</p> <p>Existen ricas experiencias universitarias; han incorporado en sus campus virtuales actividades, videos, guías de estudios, foros, chat y otros servicios para estudiantes y docentes de los colegios de nivel secundario. Éstas podrían ser retomadas; junto con las capacidades de los docentes del colegio, pueden ser volcadas en las aulas virtuales, aprovechando la predisposición de los estudiantes de utilizar la red como espacio de vínculo entre sus pares y con la institución</p>	2012	
<p><b>5.6. Participación activa en la Red</b></p>	<p>La red, tiene como objetivos fomentar y desarrollar el empleo adecuado de los recursos de educación a distancia para superar</p>	Continúa	Secretarías Académicas



<p><b>Universitaria de Educación a Distancia (RUEDA)</b></p>	<p>problemas educativos específicos; promover la investigación, la experimentación y el desarrollo de métodos y procedimientos en educación a distancia; fomentar la formación, perfeccionamiento y capacitación de sus miembros; organizar, convocar y participar en encuentros nacionales, regionales e internacionales del área; establecer estrategias de acercamiento a fuentes de financiación; fomentar el fluido intercambio de información y de programas educativos producidos; asesorar sobre los aspectos educativos, políticos, económicos, legislativos y técnicos pertinentes a la Red y proponer políticas relativas al área de la Educación a Distancia.</p>		<p>Docentes especializados</p>
<p><b>Objetivo 6: Optimizar el funcionamiento del servicio de información y bibliotecas</b></p>			
<p><b>6.1. Elaborar un proyecto global de bibliotecas</b></p>	<p>Elaborar un proyecto global de bibliotecas, con la participación del personal bibliotecario, donde se definan líneas de acción, se asignen recursos y se marquen plazos de ejecución. Debe incluir: manual de bibliotecas y el relevamiento de las necesidades de la comunidad universitaria.</p>	<p>2012</p>	<p>Secretarías Académicas, Personal de bibliotecas</p>
<p><b>6.2. Programa “Estudiantes y Profesores leemos más libros”</b>  <b>6.2.a. Adquisición de material bibliográfico.</b>  <b>6.2. b. Sostener e incrementar las suscripciones a revistas académico/científicas virtuales.</b></p>	<p>Según una debilidad detectada por la evaluación externa, los docentes investigadores no hacen uso de la biblioteca. A su vez, no existe un estudio de la demanda de volúmenes ni de la consulta por parte de los estudiantes. Ello permitiría incrementar las publicaciones más consultadas y las periódicas en soporte papel y electrónico. Elaborar un programa de desarrollo de colecciones, con el objeto de responder a los requerimientos académicos y de investigación, basado en un relevamiento de las necesidades de la comunidad universitaria.</p>	<p>2012</p>	<p>Secretarías Académicas, Personal de bibliotecas</p>
<p><b>6.3. Reforzar la aplicación web de los servicios de información y bibliotecas, para automatizar los existentes y generar nuevos.</b></p>	<p>Se justifica en la necesidad de incentivar la gestión a distancia de los trámites bibliotecarios. Para ello, debe reforzarse la aplicación del desarrollo propio sobre la base de los servicios existentes y a generar. Agilizar el Sistema de autopréstamos, mediante transacciones por la WEB.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías Académicas, Personal especializado de biblioteca</p>
<p><b>6.4. Analizar la factibilidad de establecer proyectos cooperativos con otras bibliotecas</b></p>	<p>Se reconocen, en distintas Universidades argentinas y del mundo, experiencias asociativas entre bibliotecas que intentan sumar esfuerzos, compartir recursos, realizar actividades de promoción de la lectura mediante un trabajo cooperativo y colaborativo. Las experiencias previas recogen, como objetivos más relevantes,</p>	<p>2013</p>	<p>Secretarías Académicas, Personal de biblioteca.</p>



<b>(universitarias, institucionales y populares)</b>	orientar a las bibliotecas públicas hacia su entorno para dar respuesta a las nuevas realidades y demandas; convertirlas en centros de información y espacio público de encuentro, diversidad e intercambio cultural, que propicie la convivencia y la integración positiva y promover el trabajo cooperativo y de colaboración entre las bibliotecas para reforzar las necesidades de estructura de trabajo en red del sistema bibliotecario de la provincia.		
<b>6.5. Gestionar recursos destinados a la actualización de las bibliotecas y acceso a base de datos acorde con las necesidades de la comunidad.</b>	El presupuesto general de erogaciones de la Universidad destina fondos específicos para cubrir las inversiones en adquisición de libros y suscripciones a bases de datos científicos nacionales e internacionales. Sin embargo, es necesario gestionar recursos extrapresupuestario destinados a la actualización permanente, tanto de las colecciones como de los servicios bibliotecarios de gestión.	2012	Secretarías Académicas, Dirección y personal de bibliotecas.
<b>6.6. Programa de digitalización de las bibliotecas</b>	Desarrollar un programa que permita digitalizar, en forma paulatina, la información de las bibliotecas de la UNLPam.	Continúa	Secretarías Académicas y Personal de las bibliotecas.
<b>Objetivo 7: Concretar el seguimiento de los graduados, de sus necesidades capacitación permanente e inserción laboral</b>			
<b>7.1. Promover la creación de centros de graduados en cada una de las unidades académicas</b>	Necesidad de articular acciones entre la Universidad y las demandas post-graduación, con las instituciones y colegios que nuclean a los graduados; con los gremios, etc. Ya existen facultades con centro de graduados, aprobados por el Consejo Directivo (Facultad de Ciencias Exactas y Naturales)	2012	Secretarías académicas Secretaría y áreas de cultura y extensión. Consejo Social
<b>7.2. Fortalecer el crecimiento del Portal de Empleo</b>	El portal comenzó a funcionar en el mes de septiembre de 2009, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los graduados y estudiantes avanzados, en cuanto a la obtención de empleo calificado. Se trata de una herramienta de intermediación laboral <i>on line</i> y cuenta con más de 1000 usuarios. Se firmaron convenios para estimular la utilización y ampliar los alcances y capacidad operativa. Entre ellos, se rubricaron acuerdos con la Subsecretaría de Trabajo del Gobierno de la Provincia de La Pampa, la Municipalidad de General Pico y la Municipalidad de Santa Rosa para que publiquen sus requerimientos laborales. También con empresas y comercios. La UVT cumple un rol primordial al participar activamente, mediante la intermediación laboral en el proceso de búsqueda de empleo calificado para alumnos y graduados a través del Portal. Es necesario afianzar la utilización de dicha herramienta por el sector	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, Unidad de Vinculación Tecnológica



	privado y organismos gubernamentales.		
<b>7.3. Conformar la Comisión especial de seguimiento de graduados</b>	Entre las recomendaciones de la evaluación externa, los informes de acreditación y las demandas de la comunidad universitaria se detecta la necesidad de diseñar estrategias para el seguimiento de graduados, en lo referente a su inserción laboral, sus necesidades de capacitación profesional específica y las demandas de carreras de posgrado. Los graduados participan activamente de la vida universitaria y en los órganos de gobierno.	2012	Secretarías académicas. Consejeros Superiores y Directivos del claustro Graduados.
<b>7.4. Reforzar la aplicación del sistema informático de seguimiento de graduados</b>	El Sistema de Información Universitaria (SIU) contiene, entre sus soluciones informáticas, al SIU-Kolla. Permite a las Universidades realizar un seguimiento de sus graduados con el fin de obtener información sobre su inserción laboral, su relación con la Universidad, el interés por otros estudios y otros datos relevantes. Se trata de encuestas para analizar, diagnosticar y conocer los perfiles de los egresados; constituye una parte de un proyecto integral que aspira a crear una base de conocimiento sobre la población estudiantil. La primera encuesta está destinada al recién graduado y releva información sobre relación egresado-Universidad; -relación egresado-plan de estudios y situación laboral. La segunda encuesta está destinada al graduado un año después de su egreso y consulta sobre la situación laboral, la relación entre el trabajo y los estudios cursados y sobre el interés por continuar con la capacitación (estudios de grado, posgrado, formación continua). La encuesta está disponible en la página web de la Universidad. Sin embargo, no se han detectado resultados positivos de su aplicación. Se impone, la necesidad de generar mecanismos para conseguir las respuestas esperadas y el seguimiento mediante un vínculo más personal que genere un hábito de respuesta en los graduados.	2012	Secretarías Académicas, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional. Personal de tecnologías de la información Comisión especial de graduados Colegios profesionales
<b>Objetivo 8: Garantizar la capacitación del personal no docente</b>			
<b>8.1. Tecnicatura en Administración y Gestión Universitarias.</b>	Convertir en oferta permanente la carrera Tecnicatura en Administración y Gestión Universitarias para permitir que el personal ingresado recientemente y a aquellos que no han podido concluirla, puedan obtener su título universitario. Analizar la posibilidad de ofrecer el dictado, presencial, semipresencial o a distancia, en la sede General Pico.	2011	Secretarías Académicas.
<b>8.2. Programa de capacitación no docente orientada al área de trabajo</b>	Promover la capacitación y actualización, en temas específicos, de las funciones del personal no docente de las distintas Secretarías y áreas de la Universidad. Se considera conveniente, además, que el personal pueda capacitarse en otras áreas no específicas pero complementarias de	Continúa	Secretarías Académicas, Secretarías Administrativas



	<p>su tarea cotidiana.</p> <p>En el marco de las políticas establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo del Sector, profundizar las acciones tendientes a la Capacitación orientada, sobre la base de sus funciones y acciones cotidianas, así como aquellas que permitan generar condiciones de ambientes de trabajo dignos, seguros y productivos.</p>		<p>Comisión de Capacitación CCT del personal no docente.</p> <p>Gremio No Docente.</p>
<p><b>8.3. Programa de concursos de ingreso, permanencia y ascenso para el personal no docente</b></p>	<p>Atender a las prioridades institucionales y, en función de sus disponibilidades presupuestarias, fortalecer las áreas de apoyo mediante la seguridad laboral y la jerarquización del trabajo.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría Económico-Financiera, Dirección de Personal, Secretarías Administrativas</p>
<p><b>8.4. Promover la formación primaria y secundaria del personal no docente que aún no lo hayan culminado</b></p>	<p>La formación y capacitación del personal de apoyo es un derecho de los trabajadores. La institución debe apoyar las iniciativas individuales para culminar los estudios secundarios.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías académicas, Gremio No Docente. Comisión de capacitación</p>
<p><b>8.5. Programa de formación universitaria de grado y posgrado del personal no docente</b></p>	<p>Atender las necesidades de las distintas áreas de trabajo; fomentar y apoyar las iniciativas de formación de grado y posgrado para el personal no docente.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretarías académicas, Gremio No Docente, Comisión de Capacitación</p>



## AREA ESTRATÉGICA: INVESTIGACIÓN y DESARROLLO TECNOLÓGICO

**META ESTRATÉGICA:** Fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico para crear, ampliar y transferir los conocimientos que permitan anticipar y resolver los problemas de la sociedad

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Definir una política global de ciencia y tecnología

**Objetivo 2:** Gestionar refuerzos presupuestarios destinados a la investigación científica y tecnológica, con la finalidad de estimular la participación de equipos de investigación en programas nacionales de ciencia y tecnología

**Objetivo 3:** Propiciar y consolidar la conformación de equipos de investigación

**Objetivo 4:** Favorecer la vinculación para constituir equipos de investigación, organizados mediante redes interinstitucionales

**Objetivo 5:** Reforzar las políticas de becas de investigación

**Objetivo 6:** Promover acciones para la provisión y mantenimiento del equipamiento científico y de los espacios físicos adecuados para su funcionamiento

**Objetivo 7:** Socializar los resultados de la investigación

**Objetivo 8:** Consolidar las funciones de la Consultora y proyectar sus servicios a la comunidad provincial, nacional e internacional

**Objetivo 9:** Reforzar la estructura administrativa del área para optimizar y agilizar las necesidades de los investigadores



## DESPLIEGUE DE ACCIONES

Objetivo 1: Definir una política global de ciencia y tecnología			
Acciones	Justificación	Plazo	Responsables de ejecución
<b>1.1. Convocar a las unidades académicas a presentar sus políticas de investigación</b>	Tanto la evaluación externa como los informes de acreditación de las carreras de grado, han dejado en evidencia la debilidad de no contar con la definición de políticas de investigación que definan las prioridades institucionales y oriente recursos para su consecución. Las unidades académicas sostienen dicha política para organizar las acciones y orientaciones futuras de la investigación y desarrollo tecnológico. Entre las propuestas de las diferentes Unidades académicas, se debe generar una instancia integradora que dé forma y contenido a la política de investigación y desarrollo para toda la Universidad.	2012	Consejo de Ciencia y Técnica
<b>1.2. Definir la política de investigación y desarrollo mediante el Programa de Evaluación Institucional Función Ciencia y Técnica</b>	La Institución debe definir su política de investigación y desarrollo, en base a sus necesidades, sus objetivos, sus sinergias y su masa crítica para que los aportes de la investigación básica y aplicada permitan orientar los grandes objetivos del país y de la región. Es necesario potenciar la investigación en líneas y ámbitos geográficos y culturales preferentes, sin descuidar la necesaria investigación básica que aporte las bases teóricas y experimentales del desarrollo tecnológico. El programa de evaluación de la Función Ciencia y Técnica, llevado adelante con el MINCYT, consta de tres pasos: autoevaluación, evaluación externa y plan de mejoramiento. Permitirá avanzar en diferentes mecanismos de planificación de la Función Ciencia y Técnica y acercar posibles soluciones, así como el financiamiento necesario para llevarlas a cabo.	2011	Consejo de Ciencia y Técnica
<b>1.3. Programa y proyectos de investigación, desarrollo, innovación y transferencia orientados a resolver áreas de vacancia local que aporten al desarrollo productivo, social, cultural, entre otros.</b>	Responde al objetivo institucional de vincular la Universidad con los problemas de incumbencia nacional, regional y local. También a la recomendación de la evaluación externa de desarrollar programas y proyectos basados en las ventajas diferenciales de la Universidad y que cuente con la sinergia del trabajo interdisciplinario de los distintos integrantes de la comunidad, a partir de sus fortalezas profesionales. La investigación se orientará a realizar aportes para la atención de problemáticas vinculadas con las demandas de la sociedad. Además permitirá reforzar los vínculos con instituciones públicas y no gubernamentales sobre la base de definir objetivos comunes para la investigación, orientada a resolver problemas sociales y mejorar las condiciones de vida de la población.	2011	Consejo de Ciencia y Técnica
<b>1.4. Participar a nivel nacional, y a través de distintas instancias, en las políticas de</b>	La legislación vinculada con la Función Ciencia y Técnica (Ley 25.467/2001 de Ciencia, Tecnología e Innovación) establece en su artículo 20 la necesidad de un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en el que participen distintas entidades.	Continúa	Consejo de Ciencia y Técnica





<p><b>planificación de la función Ciencia y Técnica</b></p>	<p>La consolidación de grupos de apoyo técnico con representantes regionales permitirá avanzar en la formulación de políticas sobre aspectos claves de la investigación, entre otros aspectos.</p> <p>La Universidad debe continuar con su participación en el Consejo Provincial de Ciencia y Tecnología, a efectos de contribuir a la generación de políticas públicas destinadas a potenciar las capacidades productivas de cada una de las regiones de la provincia a través de desarrollos científicos y tecnológicos que generen valor agregado a la producción, especialmente a aquellas de bajo desarrollo.</p>		
<p><b>Objetivo 2: Gestionar refuerzos presupuestarios destinados a la investigación científica y tecnológica, con la finalidad de estimular la participación de los equipos en programas nacionales de ciencia y tecnología</b></p>			
<p><b>2.1. Gestionar recursos extrapresupuestarios para el desarrollo de la función Ciencia y Técnica.</b></p> <p><b>2.1.a. Estimular la participación de los investigadores en convocatorias nacionales</b></p>	<p>Uno de los problemas centrales del sistema de ciencia y técnica radica en el insuficiente presupuesto para el logro de los objetivos propuestos. Los proyectos de investigación institucionales disponen de presupuestos muy limitados para su desarrollo; con escasa previsibilidad para cumplir con los objetivos y cronogramas establecidos. El aumento de los costos de los insumos para la investigación agrava aún más esta situación. Junto con ello, las exigencias del programa de incentivos y de las distintas instancias de acreditación vinculadas con la producción, discusión y transferencia de los conocimientos también aumentan los costos de ejecución de los proyectos. Por lo tanto, una estrategia de la gestión es trabajar para conseguir recursos extrapresupuestarios, además de reclamar fondos genuinos para el presupuesto anual para Ciencia y Tecnología.</p> <p>Es necesario, además, que la Universidad, a través de las distintas secretarías de las facultades, esté atenta a las convocatorias nacionales y provinciales que signifiquen aportes de fondos extrapresupuestarios para el desarrollo de programas y proyectos.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Investigación y Posgrado</p>
<p><b>2.2. Confeccionar el plan de mejoramiento de ciencia y tecnología</b></p>	<p>La formulación del plan de mejoramiento permitirá una mirada profunda hacia el interior del funcionamiento de la actividad científica y tecnológica de la Universidad y atender los hallazgos detectados tanto en la evaluación externa como en la autoevaluación.</p> <p>El plan de mejoramiento es condición indispensable para solicitar financiamiento al Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación en el marco del Programa de Evaluación Institucional de la Función Ciencia y Técnica. Tendrá, al menos, dos sentidos orientadores: por una parte, cubrir las brechas encontradas entre los objetivos estratégicos de la institución y sus efectivos alcances; por otra, abrir la posibilidad de incorporar nuevos objetivos, los cuales deberán traducirse en un diseño operativo. Según la convocatoria nacional, se requiere un plan analítico que incluya</p>	<p>2012</p>	<p>Consejo de Ciencia y Técnica, Institutos y Centros de investigación, Equipos de gestión de las unidades académicas Investigadores</p>





	actividades, etapas, recursos, actores e indicadores de resultados.		
<b>2.3. Incentivar la participación de equipos de investigación en convocatorias nacionales y provinciales vinculados con líneas temáticas preferentes.</b>	Es indispensable estimular esta participación, para lograr un mayor y mejor financiamiento de los proyectos de investigación, y continuar garantizando las contrapartes correspondientes.	Continúa	Consejo de Ciencia y Técnica. Equipos de Investigación
<b>Objetivo 3: Propiciar y consolidar la conformación de equipos de investigación</b>			
<b>3.1. Apoyo especial a programas de investigación conformados por equipos con masa crítica adecuada y orientados hacia las áreas prioritarias de la Universidad</b>	Una de las fortalezas detectadas por la evaluación externa es la definición de áreas prioritarias de investigación. Éstas, deben ser retomadas y consolidadas, mediante apoyos presupuestarias a los grupos de investigación que las aborden.	2012	Consejo de Ciencia y Técnica
<b>3.2. Estímulo a la conformación de equipos de jóvenes investigadores</b>	Permitirá la investigación realizada por jóvenes para fortalecer la capacidad innovadora y favorecer la renovación de la planta docente.	2012	Consejo de Ciencia y Técnica. Secretaría de Investigación y Posgrado.
<b>3.3. Programa de radicación y relocalización de recursos humanos en áreas de vacancia</b>	Los programas de fortalecimiento de recursos humanos académicos nacionales, como el Programa de Recursos Humanos (PRH 12, en colaboración con la ANPCyT, MINCyT), han permitido radicar y relocalizar profesionales y fortalecer áreas como la biotecnología. La Universidad y, específicamente las unidades académicas que lo requieran, deben contar con una herramienta institucional para la radicación de recursos en áreas de vacancia. La concreción de estas iniciativas está condicionada por las posibilidades presupuestarias de la Universidad o por la presentación a las convocatorias nacionales.	Continúa	Secretarías Académicas, Consejo de Ciencia y Técnica.
<b>3.4. Fortalecimiento y creación de Institutos y Centros de investigación</b>	Normativas específicas permiten la creación de Institutos de Investigación. Se debe favorecer la creación de nuevos Institutos, orientados hacia áreas específicas y prioritarias. Éstos, deben convertirse en observatorios científicos, a efectos de detectar las demandas de investigación aplicada para resolver los problemas sociales, y en	Continúa	Secretaría de Ciencia y Técnica. Consejo de Ciencia y Técnica.



	<p>desarrolladores de la investigación básica que aporte nuevas líneas teóricas al conocimiento.</p> <p>La Universidad prevé la creación de Institutos, internos o relacionados con otras instituciones de investigación, como el CONICET (Instituto de Ciencias de la Tierra y Ambientales de La Pampa –INCITAP-, de doble dependencia por convenio entre la Universidad y el CONICET).</p> <p>La Recomendación 001/2011 del Consejo Social de la UNLPam, definió en su Anexo: <i>Promover como área transversal, dada su especial relevancia para el bienestar de la comunidad, la formación, investigación y extensión en recursos hídricos.</i> Por Resolución N° 057/1997, se creó el Instituto del Agua y Medio ambiente, en el ámbito de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.</p>		Docentes/ investigadores
<b>3.6. Estímulo a la gestión para el desarrollo de patentes</b>	El desarrollo de patentes, implicará un avance superlativo en el proceso de innovación y desarrollo.	Continúa	Consejo de Ciencia y Técnica. Secretaría de Investigación y Posgrado. Docentes investigadores.
<b>Objetivo 4: Favorecer la vinculación para constituir equipos de investigación, organizados mediante redes interinstitucionales.</b>			
<b>4.1. Promoción de desarrollo de trabajos de investigación conjuntos con otras instituciones locales y nacionales</b>	Los informes de acreditación de las carreras de la Universidad establecen la necesidad de desarrollar proyectos de investigación y extensión en forma conjunta con otras instituciones locales y nacionales (INTA, INTI, MINCYT, SPU), a efectos de ampliar la disponibilidad de recursos humanos y materiales para el abordaje de problemas de atención coordinada. En tal sentido, se firmaron convenios específicos para la realización de investigaciones conjuntas.	Continúa	Consejo de Ciencia y Técnica. Institutos de Investigación Docentes/investigadores.
<b>4.2. Promoción de desarrollo de trabajos de investigación conjuntos con grupos de otros países.</b>	El plan de internacionalización (Res. 348/07 CS) establece la puesta en práctica de una política de apertura hacia el exterior, mediante una serie de acciones y propuestas relacionadas con la cooperación para el desarrollo y la promoción para el aumento de investigaciones conjuntas con grupos de I+D+i del exterior. En tal sentido, se plantea continuar con el aval y el estímulo a proyectos conjuntos con entidades académicas de relevancia internacional y a la obtención de becas y subsidios. Se deben generar mecanismos institucionales que faciliten y flexibilicen la invitación de investigadores externos.	Continúa	Consejo de Ciencia y Técnica. Secretaría de Investigación y Posgrado Secretaría de CS y Relaciones Institucionales
<b>4.3. Apoyo a la conformación de redes de</b>	Favorecer la articulación grado-posgrado-investigación, mediante el apoyo institucional a la conformación e integración de redes de vinculación con otras instituciones universitarias del país y del	Continúa	Consejo de Ciencia y Técnica



<p><b>investigadores que vinculen las instituciones universitarias nacionales e internacionales</b></p>	<p>exterior. Las redes se constituyen en herramientas muy difundidas en el contexto actual, para las relaciones interinstitucionales, el reconocimiento de fortalezas locales y la accesibilidad a la información. Es necesario profundizar la difusión de las redes institucionales existentes.</p>		<p>Secretaría de CS y Relaciones Institucionales</p>
<p><b>Objetivo 5: Reforzar las políticas de becas de investigación</b></p>			
<p><b>5.1. Reforzar el Programa de Becas de Investigación</b></p>	<p>El Consejo Superior aprobó el programa de Becas de Investigación. Incluye becas de iniciación en la investigación destinada a estudiantes; becas de perfeccionamiento y becas para estudios de posgrado. Es necesario analizar esta normativa e incorporar nuevas modalidades y readecuar los sistemas de gestión para incorporar la gestión remota de los trámites a partir de la implementación del Sistema de Gestión y Evaluación (SIGEVA) en convenio con el CONICET. Fortalecer el presupuesto asignado al área.</p>	<p>2011</p>	<p>Consejo de Ciencia y Técnica.  Secretaría de Investigación y Posgrado</p>
<p><b>5.2. Apoyar institucionalmente las presentaciones a los programas de becas de posgrado de organismos públicos provinciales, nacionales e internacionales e instituciones privadas de reconocida experiencia</b></p>	<p>Cada vez más instituciones de nivel superior, nacionales e internacionales, ofrecen becas para la obtención de títulos de posgrados, en áreas de vacancia o de interés social. Es necesario que la Universidad difunda estos ofrecimientos y ofrezca a los interesados el apoyo institucional para obtenerlas. En tal sentido, se propone continuar con las becas pertenecientes al Programa de Recursos Humanos (PRH) en sus -componentes PFDT y PIDRI, Becas financiadas por los Proyectos PICTO y PICT, de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, entre otros organismos de transcendencia académica reconocida. Asimismo, los programas de mejoramiento de las carreras en proceso de evaluación y acreditación ofrecen becas para obtener títulos de posgrado.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Investigación y Posgrado.  Unidades académicas.</p>
<p><b>5.3. Apoyar institucionalmente las presentaciones a los programas de becas de pregrado de organismos públicos provinciales, nacionales e internacionales e instituciones privadas de reconocida experiencia</b></p>	<p>El programa de fortalecimiento del CIN prevé en conjunto con la SPU el otorgamiento de becas de pregrado a estudiantes que participen en proyectos de investigación para estimular las vocaciones científicas. A este programa podrán añadirse otros de similares características.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Investigación y Posgrado Unidades académicas</p>
<p><b>Objetivo 6: Promover acciones para la provisión y mantenimiento del equipamiento científico y de los espacios físicos adecuados para su funcionamiento.</b></p>			



<p><b>6.1. Promoción de acciones para la provisión y mantenimiento de equipamiento científico.</b></p>	<p>El aumento de las investigaciones en la UNLPam, la incorporación de masa crítica, la formación especializada de docentes investigadores, la participación en programas institucionales y nacionales de investigación y la cada vez más nutrida dotación de becarios, estudiantes de posgrado, y postdoctorados han generado la necesidad –convertida en debilidad- de adquirir y mantener el equipamiento científico destinado a la investigación.</p> <p>Se debe continuar participando de todas aquellas iniciativas vinculadas con la adquisición y mantenimiento del equipamiento científico, `para jerarquizar y garantizar la investigación científica de calidad.</p> <p>Esto debe acompañarse de obras de infraestructura universitaria para contar con ambientes (Laboratorios, Institutos, etc. – Véase Infraestructura Universitaria) adecuados, que respondan a las necesidades e intereses de los investigadores.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Consejo de Ciencia y Técnica. Unidades académicas Secretaría de Investigación y posgrado.</p>
<p><b>Objetivo 7: Socializar los resultados de la investigación</b></p>			
<p><b>7.1. Jornadas bianuales de Ciencia y Técnica</b></p>	<p>Las producciones científicas deben ser difundidas tanto intra como externamente. La comunidad debe conocer los aportes que producen los investigadores y docentes de la Universidad. La Universidad debe garantizar la continuidad de las jornadas, y fomentar la participación de la comunidad</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Ciencia y Técnica. Consejo de Ciencia y Técnica. Institutos y Centros de Investigación</p>
<p><b>7.2. Generar un portal de publicaciones</b></p> <p><b>7.2.a. Apoyo institucional a la creación de revistas virtuales por áreas del conocimiento</b></p> <p><b>7.2.b. Capacitación</b></p>	<p>Las revistas científicas constituyen el instrumento imprescindible para impulsar la difusión social del conocimiento científico y tecnológico. El medio académico más aceptado para ello es la publicación de artículos científicos. Las revistas virtuales se han constituido en un destacado espacio de difusión de la producción científica; unifica la información y potencia la producción científica con la ayuda de las tecnologías de la información. Se considera una opción ágil, oportuna y de bajo costo, tanto para investigadores como para los profesionales en diversas disciplinas. Permite la publicación rápida y el acceso inmediato a temas de interés diverso. El portal puede, también, constituirse en un espacio de reflexión, análisis y discusión de los trabajos publicados.</p> <p>Las revistas virtuales no reemplazan las publicaciones tradicionales y los libros de texto en formato papel. Por el contrario son un complemento ideal para quienes quieren compartir con los colegas avances o tesis de investigación en forma rápida pero siguiendo los estándares de calidad ya establecidos (Véase Cultura y Extensión Universitaria).</p> <p>La información científica requiere estándares de calidad cada vez</p>	<p>2011</p>	<p>Secretaría de de Investigación y Posgrado. Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Departamentos, Institutos y/o Centros Investigación Biblioteca.</p>



<p><b>institucional para el uso de sistemas de OJS y/o programas similares</b></p> <p><b>7.2.c. Capacitación en el uso de repositorios digitales</b></p>	<p>mayores y a la vez, una disponibilidad permanente de la información. Por lo tanto, es necesaria una capacitación en el manejo de sistemas de <i>Open Journal System</i> (OJS) desde organismos nacionales con reconocida trayectoria en el tema (CAYCIT, entre otros).</p> <p>La información científica producida desde la UNLPam (artículos, tesis de grado y posgrado) debería estar accesible a través de repositorios digitales, que permitan una efectiva democratización del conocimiento.</p>		
<p><b>7.3. Apoyo a la publicación de revistas científicas de institutos de investigación/centros y departamentos de las unidades académicas</b></p>	<p>Los institutos de investigación, los departamentos y las diversas áreas del conocimiento, ejercen una cultura de la publicación bastante disímil al interior de la Universidad. Es necesario reforzar y apoyar estas publicaciones con la debida difusión e intercambio. La Universidad debe propender a que sus publicaciones periódicas integren el núcleo básico del Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica (CAICYT), cuya función más relevante es apoyar la edición de revistas científicas, su difusión y su renovación tecnológica. Participa, además en proyectos como SciELO, LATINDEX entre otras (<a href="http://eidec.caicyt.gov.ar">http://eidec.caicyt.gov.ar</a>).</p>	Continúa	Secretaría de Investigación y Posgrado. Institutos, Centros, Departamentos
<p><b>7.4. Programa de alfabetización de las ciencias</b></p>	<p>Se trata de diseñar la forma de divulgación de las contribuciones científicas de los investigadores de la UNLPam, mediante variados soportes: programas de radio, televisivos, publicaciones en ediciones públicas y privadas, diarios, periódicos, revistas de divulgación, notas periodísticas, así como la divulgación en Ferias y Jornadas de carácter general; y la posibilidad de generar un Museo para el estímulo de jóvenes vocaciones científicas, si los recursos presupuestarios así lo permitiesen.</p> <p>Esta tarea se realiza de manera particular, por parte de los docentes, no existe la debida contención y reconocimiento de la institución. El programa de alfabetización permitiría ofrecer un espacio de divulgación que llegue a todos los sectores de la comunidad.</p>	2012	Secretaría de de Investigación y Posgrado. Consejo de Ciencia y Técnica. Institutos, Centros, Departamentos y Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria
<p><b>7.5. Gestionar la incorporación de artículos de divulgación en la revista Contexto Universitario</b></p>	<p>La revista Contexto Universitario, un documento institucional, podría contener, de manera sistematizada, los avances de la producción científica de la UNLPam e incluir artículos de divulgación. En esta instancia, podrían colaborar los departamentos, los institutos y los centros de investigación mediante la gestión y organización de los documentos a publicar.</p>	Continúa	Secretaría de Investigación y Posgrado. Consejo de Ciencia y Técnica.
<p><b>Objetivo 8: Consolidar las funciones de la Consultora y proyectar sus servicios a la comunidad provincial, nacional e internacional.</b></p>			
<p><b>8.1. Completar el proceso de</b></p>	<p>La Consultora de la Universidad Nacional de La Pampa fue creada por Resolución del Consejo Superior 208/2004 con el propósito</p>	Continúa	Secretaría Técnica de la



<p><b>normativización de la Consultora</b></p>	<p>de brindar servicios de asesoramiento, consultoría, asistencia técnica, capacitación, auditoría y otros de similar naturaleza, a todos aquellos que así lo soliciten. Interviene en solicitudes de servicio que por su magnitud y/o complejidad, resulten de difícil abordaje para los profesionales independientes. Favorece, de esta manera, la interacción entre la producción de conocimiento y las problemáticas demandadas por las instituciones. Por Resolución 208/2010, se aprobó el reglamento interno de la Consultora; define su conformación, Misión y funciones.</p>		<p>Consultora. Directorio y Unidad Ejecutora.</p>
<p><b>8.2. Institucionalizar el reconocimiento a docentes e investigadores que participan de proyectos de consultoría</b></p>	<p>Los docentes/investigadores reclaman por el debido reconocimiento institucional a sus participaciones en trabajos de consultoría. Ello permitirá ser considerados en las evaluaciones de carrera docente o en cualquier otra instancia que sea solicitado. Además se deben establecer normas de compatibilidad entre las actividades de consultoría y las demás tareas que realizan los docentes/investigadores dentro de sus cargas horarias.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría Técnica de la Consultora. Directorio y Unidad Ejecutora.</p>
<p><b>8.3. Actualización permanente de la base de datos del Directorio de Profesionales (DIRPRO)</b></p>	<p>El directorio de profesionales (DIRPRO) de la consultora, registra los investigadores y/o auxiliares de investigación interesados en participar de los equipos de trabajo, por área de incumbencia. Implementar acciones para permitir la inscripción permanente de los graduados universitarios.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría Técnica de la Consultora. Directorio y Unidad Ejecutora</p>
<p><b>8.4. Mantener contacto permanente con organismos públicos y organizaciones comunitarias para captar la demanda</b></p>	<p>El contacto permanente con las instituciones públicas y/o privadas, potenciales demandantes de trabajos de consultoría, resulta primordial para cumplir con los objetivos de su conformación.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría Técnica de la Consultora. Directorio y Unidad Ejecutora</p>
<p><b>8.5. Definir el perfil de la oferta de la Consultora</b>  <b>8.5.a. Creación del observatorio económico -territorial</b></p>	<p>En relación con la acción anterior y sobre la base de su masa crítica (DIRPRO), la Consultora debe definir su perfil de oferta de servicios a las instituciones comunitarias que requieran de su intervención.  A su vez, la Consultora debería junto con la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, el Consejo Social y los equipos de investigación de las unidades académicas crear un Observatorio Económico Territorial. Generaría insumos básicos y detectaría problemas de índole socioterritorial, con la finalidad de contribuir al proceso de desarrollo “desde abajo” que privilegie los criterios de sustentabilidad, equidad e inclusión social y territorial. Los observatorios territoriales son órganos consultivos para el ordenamiento territorial cuya Misión es diagnosticar, evaluar y proponer escenarios de prospectiva territorial, a efectos de proponer su ordenamiento y evolución, así como líneas de acción que generen políticas e inversiones pública y privadas.</p>	<p>2012</p>	<p>Secretaría Técnica de la Consultora. Directorio y Unidad Ejecutora. Unidad de Vinculación Tecnológica. Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Social. Institutos, centros y Áreas de</p>



	Asimismo, el Observatorio debe estar atento a los avances que, en la materia, se producen en otros países para rescatar buenas prácticas aplicables a los territorios locales y nacionales.		Investigación
<b>Objetivo 9: Reforzar la estructura administrativa del área para optimizar y agilizar las necesidades de los investigadores.</b>			
<b>9.1. Optimizar la base de datos de estado y seguimiento de proyectos y de investigadores de la UNLPam</b>	Las Secretarías de Investigación y Posgrado o de Ciencia y Técnica de la Universidad y de las Unidades académicas han multiplicado sus acciones sobre la base de la generación de nuevos programas, proyectos e iniciativas individuales e institucionales. La UNLPam deberá mantener actualizada la base de datos que permita el seguimiento de los proyectos.	2011	Secretaría de Investigación y Posgrado. Consejo de Ciencia y Técnica.
<b>9.2. Crear la unidad administradora de proyectos (UAP)</b>	En consonancia con lo anterior, la centralización de los aspectos administrativos, presupuestarios y financieros obliga a agilizar los trámites de compras, pagos, inversiones, etc. que exige el desarrollo de los proyectos.	2011	Secretaría de Investigación y Posgrado Secretaría Económico-Financiera Consejo de Ciencia y Técnica.





## AREA ESTRATÉGICA: EXTENSIÓN UNIVERSITARIA, RELACIONES INSTITUCIONALES Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

**META ESTRATÉGICA:** Institucionalizar la extensión universitaria para contribuir a la transformación social, aunando intereses institucionales y de la comunidad.

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Jerarquizar la función de extensión

**Objetivo 2:** Generar canales de institucionalización de la extensión, mediante la oferta permanente de actividades y la integración entre las funciones básicas de la Universidad

**Objetivo 3:** Compatibilizar el interés universitario y el interés comunitario mediante la construcción social del conocimiento

**Objetivo 4:** Fomentar y reforzar la vinculación tecnológica entre los saberes comunitarios y los conocimientos científicos y tecnológicos que se producen en la Universidad

**Objetivo 5:** Propiciar el desarrollo de acciones tendientes a socializar el conocimiento y los aportes científicos y tecnológicos que contribuyen a la transformación social

**Objetivo 6:** Fortalecer y ampliar la Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa (EdUNLPam)

**Objetivo 7:** Generar espacios institucionales de promoción y desarrollo de actividades culturales y artísticas locales

**Objetivo 8:** Mejorar los procesos, internos y externos, de comunicación

### DESPLIEGUE DE ACCIONES





Objetivo 1: Jerarquizar la función de extensión			
Acciones	Justificación	Plazo	Responsables de ejecución
<b>1.1. Fortalecer la política de extensión</b>	<p>Para fortalecer la política de extensión de la Universidad, debe propiciarse un espacio que refuerce una Visión extensionista democratizadora y tienda a la transformación social. La Universidad debe jerarquizar la actividad de los docentes extensionistas ubicándolos “en un plano de igualdad (...) con los docentes investigadores...” (Tamaño, G y Eciolaza, G, 2008:2).</p> <p>La extensión debe ser entendida como articulación y compromiso real, concreto y sostenido en el tiempo. Las actividades deben potenciar a los actores sociales y avanzar en la construcción del conocimiento común, con proyectos que combinen las personas y los esfuerzos en emprendimientos de economía y política social.</p> <p>Se deben institucionalizar Jornadas periódicas de intercambio y difusión de las tareas de extensión, vinculación tecnológica y consultoría a fin de propiciar una mayor participación en tales labores.</p>	2011	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Unidades académicas. Consejo Social
<b>1.2. Promover acciones para la consecución del financiamiento de la Función Extensión en el presupuesto del Sistema Universitario Nacional</b>	<p>La extensión es, junto a la docencia y la investigación, una de las funciones sustantivas de las Universidades, que involucra un “proceso de comunicación entre la Universidad y la sociedad, basado en el conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico, humanístico, acumulado en la institución y en su capacidad de formación educativa, con plena conciencia de su función social” (CIN – Acuerdo Plenario N° 184/95 y sucesivos anuales).</p> <p>El crecimiento de la labor de extensión y su jerarquización debe, necesariamente, sostenerse desde el Estado nacional, mediante la asignación de partidas presupuestarias genuinas y exclusivas para tal fin.</p> <p>Es necesario reforzar, desde la Universidad, la solicitud del CIN de incorporar la finalidad extensión en el proyecto de presupuesto correspondiente a las Universidades nacionales.</p> <p>Nuestra Universidad registra un sostenido incremento de los programas, proyectos y acciones de extensión, a su vez, la sociedad demanda, con mayor asiduidad acciones compartidas y solidarias que necesitan de un presupuesto específico.</p> <p>Es conveniente que el Consejo Superior emita una Resolución solicitando y apoyando las iniciativas de incorporar la Función Extensión en el Presupuesto de las Universidades Nacionales.</p>	Continúa	Órganos de gobierno. Equipos de gestión.
<b>1.3. Crear y fortalecer, en las unidades académicas, las áreas pertinentes que atiendan las necesidades de</b>	<p>Las unidades académicas deben crear o fortalecer, dentro de su estructura, las áreas específicas para atender las crecientes necesidades generadas por las actividades de extensión.</p>	Continúa	Unidades académicas.



extensión.			
<p><b>1.4. Crear el consejo de extensión, a los efectos de lograr procedimientos comunes para las actividades de extensión en la Universidad</b></p>	<p>Articular los aportes y necesidades de las unidades académicas y de los claustros a modo de definir políticas de gestión mediante observatorios universitarios y acciones de extensión alternativas. Entre sus funciones, deberá coordinar los pasos previos a la definición de la política de gestión de la Universidad; que definen los instrumentos de gestión institucional y las acciones que permitan imbricar el interés social con el interés institucional. Se deben generar acciones para recuperar la agenda nacional de temas de extensión. Se destacan como prioritarios: 1) institucionalización e instrumentos de gestión; 2) reconocimiento y acreditación de la extensión; 3) integración y consolidación de los vínculos entre la formación- la investigación y la extensión 4) relación Universidad-Estado- sociedad y 5) presupuesto nacional para la extensión universitaria.</p>	2012	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Unidades académicas.
<p><b>Objetivo 2: Generar canales de institucionalización de la extensión, mediante la oferta permanente de actividades y la integración entre las funciones básicas de la Universidad.</b></p>			
<p><b>2.1. Generar y fortalecer la normativa que permita el estímulo y reconocimiento de la labor extensionista.</b></p>	<p>Los encuentros de extensión universitaria y los últimos documentos producidos en la materia advierten acerca de las postergaciones de la extensión universitaria, respecto de las otras funciones (formación e investigación). La extensión universitaria, en la mayoría de los casos carece de un reconocimiento formal y de estímulos equivalentes a las demás funciones universitarias. El PDI 2005-2010 dejaba establecida esta debilidad de la Universidad al expresar “la UNLPam ha realizado tradicionalmente tareas de extensión universitaria. Sin embargo éstas se han desarrollado en un marco de escaso nivel de formalización institucional. Una consecuencia no deseada de ese nivel de informalidad es la falta de reconocimiento y apoyo institucional de la actividad de extensión, que ha generado desinterés de algunos sectores docentes”. A partir de ello, se realizan varios esfuerzos en este sentido; se impulsan y financian proyectos de extensión universitaria (PEU) y proyectos de extensión universitaria para estudiantes (PEUE). Es necesario, además, equiparar la extensión con la formación y la investigación. Reconocer estas actividades en las instancias de evaluación de la carrera docente, en los concursos y categorizaciones, en la evaluación institucional y en las acreditaciones de las carreras de grado y posgrado. A su vez, jerarquizar a los directores de proyectos, reconocer la carga horaria, acreditar el trabajo de los estudiantes participantes y articular las iniciativas dispersas perdidas en voluntarismos individuales. Todo ello debe estar contenido en una normativa integral, de acuerdo con la política institucional, que estimule y reconozca la labor del extensionista.</p>	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Unidades académicas.



<p><b>2.2. Programa de becas de iniciación a la extensión universitaria.</b></p>	<p>En el mismo sentido de las becas de investigación, se debe fortalecer el programa de becas destinadas a estudiantes extensionistas para estimular esta actividad e incentivar la labor comunitaria, durante su formación de grado.</p>	<p>2011</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Unidades académicas. Claustro de estudiantes.</p>
<p><b>Objetivo 3: Compatibilizar el interés universitario y el interés comunitario mediante la construcción social del conocimiento.</b></p>			
<p><b>3.1. Dinamizar el Consejo Social</b></p>	<p>La Universidad debe favorecer una comunicación bidireccional, tomando como punto de partida las necesidades de la sociedad. Al Consejo Social -órgano indicado para ello- debe otorgársele un perfil más definido, a fin de reforzar sus vínculos con las instituciones y promover la incorporación de nuevos integrantes. La democratización del saber y de la construcción social del conocimiento exigen del Consejo Social un rol protagónico para encontrar un punto de encuentro colaborativo entre las instituciones comunitaria.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria</p>
<p><b>3.2. Implicar a la Universidad en el fortalecimiento de la relación con las organizaciones de la sociedad civil (OSCs)</b></p>	<p>El Consejo Social y la comunidad universitaria deben generar los mecanismos para fortalecer la relación con las instituciones de la sociedad civil.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Social</p>
<p><b>Objetivo 4: Fomentar y reforzar la vinculación tecnológica entre los saberes comunitarios y los conocimientos científicos y tecnológicos que se producen en la Universidad</b></p>			
<p><b>4.1. Fortalecer la unidad de vinculación tecnológica</b></p>	<p>En el marco de una política de generación de conocimientos y transferencia con el medio socioproductivo de la región, la Unidad de Vinculación Tecnológica de UNLPam debe fomentar y profundizar el proceso de vinculación con las distintas organizaciones estatales y de la sociedad civil. Se busca identificar fortalezas y capacidades científico-tecnológicas entre los recursos humanos para transferirlas, sobre la base a las demandas, al sistema productivo, en pos del desarrollo económico y social.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Coordinación UVT Unidades académicas Graduados.</p>
<p><b>4.2. Proyectos de promoción y fomento de la innovación tecnológica</b></p>	<p>Coordinar, administrar y gestionar la presentación de distintos proyectos en los términos de la Ley 23.877 de promoción y fomento de la innovación tecnológica y en otras convocatorias de orden nacional e internacional.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.</p>



			Secretaría de Investigación y Posgrado. Coordinación UVT Unidades académicas Graduados.
<b>4.3 Programa de desarrollo local</b>	Promover distintas acciones tendientes al desarrollo local; estimular la creación de empresas y la formación de emprendedores en el ámbito universitario. Fortalecer el rol de la Universidad mediante una actitud activa y transformadora del entorno social para aportar al crecimiento del tejido económico sólido y sustentable, que amplíe las posibilidades de inserción laboral genuina para los distintos segmentos de la comunidad. La incubadora de empresas de base tecnológica es un buen ámbito para el desarrollo y el impulso a emprendedores.	2011	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Coordinación UVT Unidades académicas Graduados
<b>Objetivo 5: Propiciar el desarrollo de acciones tendientes a socializar el conocimiento y los aportes científicos y tecnológicos que contribuyen a la transformación social</b>			
<b>5.1. Programa de fomento a la extensión</b>	El PDI 2005-2010 establece: “Se evidencia la carencia de un programa integral que reglamente la presentación, evaluación, aprobación, acreditación, funcionamiento y seguimiento de las actividades de extensión universitaria y jerarquizar, al mismo tiempo, esta actividad. Fortalecer la organización de las actividades emprendidas en programas con continuidad institucional. Así por ejemplo, los pasos adoptados por el Consejo Superior para fomentar las actividades de extensión mediante proyectos, debe organizarse a través de un programa de fomento de proyectos de extensión universitaria dotado de un coordinador que supervise permanentemente los proyectos en ejecución, tanto los financiados por la Universidad como aquellos con financiamiento extra presupuestario.	2012	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Unidades académicas.
<b>5.2. Fortalecer los proyectos de extensión universitaria (PEU) y los proyectos de extensión universitaria Estudiantes (PEUE)</b>	El compromiso social de la Universidad a escala regional y nacional debe sostenerse. La Universidad debe transformarse en una palanca para el desarrollo, posibilitando a sus integrantes la tarea de extensión universitaria. Bajo esta premisa, se aprobó el financiamiento de los proyectos de extensión universitaria y los proyectos de extensión universitaria para estudiantes. Se necesita profundizar esta iniciativa, de destacado interés entre los docentes, estudiantes, graduados y no docentes.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.
<b>5.3. Crear el banco de extensionistas</b>	La Universidad dispone de capacidad institucional y técnica para realizar una serie de acciones vinculadas con el asesoramiento, la capacitación y la atención de consultas orientadas a mejorar la	2012	Secretaría de Cultura y Extensión



	<p>eficiencia de los emprendimientos -individuales y sociales- y el diseño y gestión de soluciones tecnológicas que optimicen las competencias de los emprendedores.</p> <p>Se prevé conformar un banco de extensionistas dispuestos a: intervenir en las demandas sociales; Asesor y asistir a los centros de servicios locales para dotarlos de capacidad técnica y de gestión; mejorar la eficiencia en el seguimiento de proyectos y profundizar políticas que tiendan al bienestar comunitario.</p>		Universitaria.
<b>Objetivo 6: Fortalecer y ampliar la Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa (EdUNLPam)</b>			
<b>6.1. Programa de generación de recursos propios de la EdUNLPam y de contraparte presupuestaria</b>	Mediante la definición de una clara línea editorial, la EdUNLPam puede convertirse en una editorial comunitaria donde, evaluación mediante, las instituciones y los particulares pudieran publicar sus libros con dicho sello. Los recursos para cubrir los gastos (operativos, de bienes, y de gestión), serían aportados por dichas instituciones y/o particulares.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.2. Red de cooperación interinstitucional de editoriales – Convenios de Cooperación</b>	La producción editorial necesita unificar esfuerzos. La cooperación entre instituciones con editoriales propias optimizará acciones conjuntas de edición, difusión, uso compartido del equipamiento y del personal, entre otras cuestiones.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.3. Programa de publicaciones no periódicas</b>	Estimular la publicación y la difusión de aportes sustanciales al conocimiento científico (trabajos de investigación, informes técnicos, y otras contribuciones) provenientes de las unidades académicas y de otros centros. Referatos externos examinarán tales publicaciones.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.4. Programa de publicaciones de obras de difusión de interés comunitario.</b>	La editorial debe compartir –con editoriales locales- la publicación de producciones de interés comunitario, en permanente relación con organizaciones, municipios y cooperativas. Asimismo, debe generar espacios para publicaciones de las organizaciones de sociedad civil.	2012	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.5. Programa libros de textos destinados a otros niveles educativos</b>	Impulsar que la editorial publique producciones de docentes de la Universidad, destinados a otros niveles educativos.	2013	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.



			Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.6. Reforzar el programa de libros de texto para estudiantes universitarios</b>	La serie "Libros de Texto para Estudiantes Universitarios" atiende las necesidades bibliográficas de los estudiantes de las distintas carreras de la Universidad. Se propone, que los denominados apuntes de cátedra alcancen la jerarquía de libro de autor/docente. Las publicaciones generadas mediante este programa resultan positivas y valoradas por los estudiantes y docentes de la Universidad. Por lo tanto, su implementación debe mantenerse y reforzarse.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.7. Creación del portal revista electrónica</b>	Las nuevas tecnologías para la difusión del conocimiento resultan una herramienta de acceso rápido y libre de las actividades científicas editoriales. Cada vez más frecuentes en la red, para garantizar la calidad editorial internacional de las publicaciones deberían emplear reconocidas metodologías ( <i>Latindex</i> ) de evaluación y aceptación de resultados originales de investigación, docencia y extensión. Los portales editoriales electrónicos permiten también generar distintas líneas de publicaciones; con éstas podrían reforzarse las publicaciones tradicionales.	2012	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.8. Programa de publicación de tesis de grado y posgrado</b>	Las producciones de tesis de grado y posgrado resultan aportes valiosos para la comunidad. Muchas de ellas se aprueban "con recomendación de publicación". Debe generarse, un espacio editorial, que permita a las unidades académicas y a los graduados publicar sus tesis, en distintos formatos, con el sello de la EdUNLPam.	2012	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.9. Becas de libros editados bajo el sello de la EdUNLPam para estudiantes universitarios</b>	Establecer una nueva modalidad de becas que permita acceder a los estudiantes a libros de textos editados por la EdUNLPam, vinculados con el área de su especialidad de estudio e investigación	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.10. Refuerzo de la estructura de funcionamiento de la EdUNLPam</b>	El crecimiento de la editorial exige una estructura de funcionamiento propio; personal capacitado para atender el diseño, impresión, difusión, administración y ventas de sus producciones. Diseñar estrategias de comercialización e intercambio de libros; gestionar recursos extrapresupuestarios para su funcionamiento y garantizar espacios físicos para la difusión y ventas de libros de la editorial en ambas sedes.	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Consejo Editor EdUNLPam.
<b>6.11. Plan de recursos</b>	El crecimiento de la editorial demanda un plan de recursos	Continúa	Secretaría de



<p>humanos y equipamiento del área de diseño e imprenta de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.</p>	<p>humanos especializados en el área de diseño, diagramación, impresión y encuadernación de las publicaciones y cualquier otro material de difusión. Para ello, deben reforzarse las áreas correspondientes, con personal capacitado. A su vez, este fortalecimiento debe completarse con la adecuada provisión de equipamiento en el área de diseño, diagramación e imprenta.</p>		<p>Cultura y Extensión Universitaria. EdUNLPam.</p>
<p><b>Objetivo 7: Generar espacios institucionales de promoción y desarrollo de actividades culturales y artísticas local</b></p>			
<p><b>7.1. Programa de fortalecimiento de la cultura</b></p> <p><b>7.1.a Fortalecimiento y preservación de la cultura de los pueblos originarios</b></p> <p><b>7.1.b. Defensa y preservación del patrimonio cultural</b></p>	<p>En las actividades de tipo cultural, se delinearán los ejes de un programa de fortalecimiento de la cultura, mediante acciones coordinadas entre rectorado, las unidades académicas, las instituciones públicas, las organizaciones no gubernamentales y las manifestaciones individuales.</p> <p>Es un espacio comunitario donde confluyen intereses que intentan enriquecer, proteger y preservar la cultura popular y comunitaria, mediante distintas expresiones y formas de manifestarse. El espacio debe permitir contribuir a una educación para fortalecer la cultura ciudadana, cívica, democrática, cooperativa, entre otras.</p> <p>Pretende conformar redes institucionales de cultura e impulsar corredores culturales regionales para preservar el acervo de los pueblos originales; establecer programas de desarrollo conjuntos, con los organismos locales.</p> <p>Los programas y proyectos de fortalecimiento y preservación de la cultura deben concretarse mediante la firma de convenios de cooperación entre la Universidad e instituciones que fomenten la cultura.</p> <p>Reforzar las actividades de extensión en la defensa y preservación del patrimonio cultural, mediante la promoción de actividades de formación y concientización. Las actividades pueden materializarse a través cursos, conferencias, exposiciones, viajes y otras posibles actividades.</p> <p>Propender a que la Ley Nº 2083 (Ley de Conservación del Patrimonio de la Provincia de La Pampa) sea de lectura y análisis por parte de la comunidad universitaria.</p> <p>La Universidad debe involucrarse en la preservación de archivos y bibliotecas, depositarios de patrimonios en soporte papel; en la preservación/recuperación de objetos culturales -arquitectónicos, arqueológicos, pictóricos, escultóricos, musicales, entre otros-. Valorizar y promover la activa participación de la Universidad en la Comisión provincial de patrimonio cultural.</p>	<p>2011</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.</p>
<p><b>7.2. Programa de formación artística</b></p>	<p>“La creatividad es un elemento medular de la naturaleza del ser humano y una característica esencial de su intelecto y sus emociones” (UNESCO, 2005). Este programa, pretende fortalecer la presencia de la Universidad -de manera</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.</p>





	<p>mancomunada con su entorno-, diagnosticando las demandas culturales y contribuyendo a su satisfacción con propuestas innovadoras de carácter artístico.</p> <p>Se trata de combinar acciones universitarias y comunitarias para realizar actividades artísticas, culturales, científicas, deportivas, sociales y cívicas, en función de las posibilidades y potencialidades de cada uno. Desde esta perspectiva, se deben promover actividades como talleres de artes plásticas y escénicas, música, canto, danza, fotografía, etc.; integrar a los estudiantes en su período formativo, a docentes, no docentes y graduados para que junto a los integrantes del resto de la sociedad proporcionen a la comunidad formas alternativas en la formación integral ciudadana.</p> <p>A través de la extensión y de su capacidad de interacción, la Universidad pretende combinar compromiso social e iniciativas culturales para tejer redes relacionales mediante la formación artística.</p> <p>Se cuenta con antecedentes en este tipo de emprendimientos (coro, teatro y danzas). Debe ampliarlos a la comunidad y fortalecerlos para generar dicha integración participante.</p> <p>Existen variadas experiencias de este tipo en otras Universidades o instituciones comunitarias, con financiamiento extrapresupuestario.</p>		
<b>7.3. Centro de documentación audiovisual y de digitalización de materiales</b>	<p>El Centro pretende convertir a la UNLPam en un reservorio (depósito legal) de producciones audiovisuales, mediante cualquier soporte, para su estudio, consulta y documentación. Se trata de contener soportes textuales (literarios) y no textuales (audio, iconográficos, informáticos y audiovisuales en general). La conservación de estos materiales requiere de capacitación y condiciones especiales; podrían ser cubiertas por convenios de cooperación con instituciones nacionales e internacionales</p>	2012	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales.
<b>7.4. Programa universitario de difusión de producciones artísticas y culturales</b>	<p>Propiciar la presentación de producciones culturales de acervo regional, nacional, latinoamericano y mundial; la organización y apoyo a la realización de espectáculos artísticos, muestras, exposiciones y todo tipo de eventos que contribuyan al desarrollo integral comunitario y fortalezca los conocimientos y valores democráticos, en un marco de preservación y difusión de la cultura en todas sus manifestaciones.</p> <p>Impulsar la organización y la participación de actividades conjuntas con instituciones que involucren a distintos grupos etarios (niños, adolescentes, adultos, adultos mayores) y culturales.</p>	2011	Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.
<b>Objetivo 8: Mejorar los procesos, internos y externos, de comunicación.</b>			
<b>8.1. Programa de comunicación institucional</b>	<p>Fortalecer y mejorar los procesos internos y externos de comunicación Para ello, realizar un diagnóstico de las dificultades y necesidades de comunicación a fin de elaborar</p>	Continúa	Secretaría de Cultura y Extensión





<p><b>8.1.a. Revista Contexto Universitario</b></p> <p><b>8.1.b. Gacetilla de prensa, página web y Portal InfoUniversidad</b></p> <p><b>1.b. Radio FM Universidad</b></p>	<p>estrategias que respondan a la demandas.</p> <p>Continuar con la edición de la revista Contexto Universitario.</p> <p>Continuar con la difusión de información universitaria: gacetilla de prensa y correos electrónicos; mejorar y mantener actualizada la página web, así como fortalecer su estructura de funcionamiento. Crear el <i>Portal infoUniversidad</i> que contenga información sobre programas, planes, proyectos e iniciativas universitarias y comunitarias de interés general.</p> <p>Favorecer la comunicación democrática, plural, inclusiva en el marco de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (Ley Nº 26.522) “considerada como una actividad de interés público de carácter esencial para el desarrollo sociocultural de la población por el que se exterioriza el derecho humano inalienable de expresa, recibir, difundir e investigar informaciones, ideas y opiniones”. La Universidad ha reclamado la posibilidad –permitida por esta ley- de que los servicios audiovisuales puedan ser gestionados por prestadores estatales y entidades sin fines de lucro.</p>		<p>Universitaria Aéreas de Extensión de las Unidades académicas. Instituciones comunitarias y medios de comunicación</p>
<p><b>8.2. Difusión de propuestas y actividades de la Universidad en los medios de comunicación masiva</b></p>	<p>Generar los mecanismos para la difusión en los medios de comunicación masiva (radios FM y otros medios) de las actividades de la Universidad.</p> <p>En el marco de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, las Universidades, las entidades cooperativas y otras organizaciones no gubernamentales prestan y/o prestarán servicios de comunicación; necesariamente, deberán integrarse a efectos de optimizar recursos y costos para ofrecer servicios de radiodifusión y televisión abierta y comunitaria.</p>	<p>2011</p>	<p>Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria Aéreas de Extensión de las Unidades académicas.</p>



## ÁREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL: BIENESTAR UNIVERSITARIO

**META ESTRATÉGICA:** Consolidar el bienestar de la comunidad universitaria mediante la prestación de servicios esenciales que conformen un ámbito adecuado para el desarrollo de las capacidades colectivas

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Fortalecer la política de bienestar universitario y propender al desarrollo del área

**Objetivo 2:** Desarrollar sentido de pertenencia y compromiso institucional mediante aptitudes y actitudes que redunden en beneficio de todos

**Objetivo 3:** Promover el acceso y permanencia en la educación superior con criterios de equidad y reconocimiento de las diferencias

**Objetivo 4:** Orientar y estimular competencias, estrategias de aprendizaje y el desarrollo de estructuras de pensamiento para la educación superior

**Objetivo 5:** Generar herramientas que contribuyan a la concientización en el cuidado de la salud y prevención de enfermedades

**Objetivo 6:** Asegurar la asignación creciente de recursos para becas y servicios estudiantiles en función de criterios y necesidades específicas

**Objetivo 7:** Fortalecer la integración de los estudiantes mediante programas que incluyan actividades deportivas, culturales y sociales

**Objetivo 8:** Sostener y reforzar el servicio de higiene, seguridad y ambiente seguro



## DESPLIEGUE DE ACCIONES

Objetivo 1: Fortalecer la política de bienestar universitario y propender al desarrollo del área			
Acciones	Justificación	Plazo	Responsables de ejecución
<b>1.1. Fortalecer la política de bienestar universitario</b>	<p>El bienestar se concibe como una condición integral de ciudadanos y ciudadanas, que incluye las dimensiones individuales y sociales –desde el punto de vista biológico, psicológico, social, cultural– en las distintas etapas del ciclo de vida, y destinadas a la comunidad universitaria en su conjunto. El concepto de <i>Universidad Saludable</i>, incluye todos los aspectos del bienestar de la comunidad universitaria con el propósito de lograr un ambiente donde estén presentes valores de calidad: el trabajo, la formación, la investigación y la relación con el medio social. El bienestar debe contribuir a la promoción y prevención de la salud mediante acciones participativas encaminadas a mejorar los hábitos y estilos de vida.</p> <p>Es necesario afianzar la política de bienestar para articular las necesidades de las unidades académicas de ambas sedes y definir líneas de acción comunes.</p> <p>Los grandes objetivos a discutir son el mejoramiento de las condiciones de vida, la formación integral y la construcción de una comunidad con hábitos de vida saludables. Las áreas de intervención son: salud, recreación y deportes, promoción y desarrollo humano, entre otras.</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes, Consejo Social, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional.
<b>1.2 Participación activa en la RedBIEN</b>	<p>Debe sostenerse una participación continua y constante en los espacios (redes y comisiones) de nivel nacional e internacional que abordan temas específicos relacionados con el bienestar universitario. Esta participación permite una actualización permanente de la política de bienestar. Para ello es conveniente proponer la creación de un foro en la página web de la RedBIEN.</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Unidades Académicas.
<b>1.3. Participación activa en programas, planes y proyectos de nivel local, nacional e internacional</b>	<p>El Programa de Apoyo a Políticas de Bienestar Universitario incluye líneas de trabajo como: <i>Promoción de Trabajo en Red, Promoción de la Salud, Universidades Seguras, Discapacidad, Deporte, Turismo Universitario y Promoción de Derechos</i>. La UNLPam, debe reforzar la participación en estas iniciativas de política pública nacional para, a partir</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Unidades Académicas, Centros de



	de un diagnóstico de sus propias necesidades, orientar las acciones en materia de bienestar y definir las prioridades para su presentación a las convocatorias de programas, planes y proyectos específicos.		Estudiantes, Representantes de los claustros.
<b>1.4. Fortalecimiento de la gestión de convenios específicos que tiendan al bienestar universitario</b>	Favorecer la inserción de los estudiantes en particular y de la comunidad universitaria en general mediante la firma de convenios específicos con instituciones gubernamentales y no gubernamentales que permitan el acceso a programas de becas, de salud, deportes y recreación, discapacidad, turismo, etc. Complementar y mejorar los convenios ya firmados.	2011	Secretaría de Bienestar Universitario, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.
<b>1.5. Fortalecimiento de la Secretaría de Bienestar Universitario</b>	La Secretaría de Bienestar Universitario tiene su estructura y manual de misiones, funciones y procedimientos aprobados. Es necesario fortalecer con personal idóneo y especializado para poder cumplir los objetivos programados. Avanzar en la designación efectiva de los cargos previstos en la estructura.	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario.
<b>Objetivo 2: Desarrollar sentido de pertenencia y compromiso institucional mediante aptitudes y actitudes que redunden en beneficio de todos</b>			
<b>2.1. Integración en actividades comunitarias que propicien la pertenencia y el compromiso institucional</b>	Constituyéndose en un rasgo de identidad institucional, la cultura del bienestar debe propiciar la democratización de las oportunidades y fortalezas de la Universidad en beneficio de toda la sociedad. Para ello, se debe fomentar el sentido de pertenencia institucional de todos sus integrantes, propiciando su participación en programas de desarrollo local comunitario. Además, promover la participación en actividades que proyecten a la institución y que refuercen sus fortalezas para liderar campañas educativas y preventivas en los diversos temas que hacen al bienestar y al fortalecimiento de la convivencia y las relaciones.	2012	Secretaría de Bienestar Universitario, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.
<b>2.2. Fortalecimiento de la participación en el Programa de Voluntariado Universitario</b>	Es necesario involucrar a la comunidad universitaria en acciones que contribuyan a la formación ciudadana y la haga partícipe de las transformaciones intra y extra universitarias. Es tarea de la Universidad y de los actores sociales involucrarse en las problemáticas y temáticas que contienen las particularidades y necesidades de cada lugar. Los proyectos de voluntariado y de extensión universitaria deben desarrollar propuestas para atender a las demandas de nuevos emprendimientos productivos,	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Unidades Académicas.



	<p>con el objetivo de generar desarrollo regional y valor agregado a los distintos sectores de la economía a los efectos de mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente de los sectores más vulnerables. El Programa de Voluntariado Universitario tiene como objetivo estimular la función social de la Universidad mediante el respaldo a las actividades que los estudiantes realizan con su comunidad. Estas experiencias son sostenidas por el compromiso social y el trabajo conjunto de los estudiantes, los docentes/investigadores, los no docentes y graduados voluntarios de las Universidades e institutos universitarios nacionales, en articulación con organizaciones de la comunidad. Este programa nacional se ha ampliado a la Convocatoria “Voluntariado Universitario en la Escuela Secundaria”. La UNLPam participa activamente de estos proyectos, por lo que se considera importante continuar con el apoyo a tales iniciativas.</p>		
<b>Objetivo 3: Promover el acceso y permanencia en la educación superior con criterios de equidad y reconocimiento de las diferencias</b>			
<p><b>1.1. Programa integral de inclusión de personas con discapacidad</b></p>	<p>La inclusión educativa es un derecho fundamental que, en primera instancia, se opone a todo tipo de segregación y defiende el respeto por la diversidad. De ahí, la importancia de generar una educación sobre la base de la igualdad de oportunidades. <i>“La educación como un derecho y deber de todos es una realidad cuando se construyen las posibilidades reales de educación sin distinción de clase, capacidades, edad, sexo, raza, religión o lugar de procedencia; por ello es fundamental adaptar la infraestructura para hacerla accesible a quienes poseen dificultades (motoras, auditivas o visuales, entre otras)”</i>. Los programas y acciones de inclusión deben atender necesidades diferentes con respecto a la enseñanza, el aprendizaje, la convivencia y el bienestar socioeconómico, y asimismo contener las distintas dimensiones de la diversidad y capacidades de quienes integran la comunidad universitaria.</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional.
<p><b>3.1.a. Capacitación a docentes y no docentes para la inclusión de las personas con discapacidad</b></p>	<p>El programa debe incluir la necesaria capacitación de los docentes y no docentes, para permitirles diseñar acciones que contengan las consideraciones precedentes.</p>		
<p><b>3.2. Programa integral de accesibilidad</b></p>	<p>En el marco del programa de apoyo a políticas de bienestar universitario de la Secretaría de Políticas</p>	2011	Secretaría de Bienestar



	<p>Universitarias (SPU), se ejecuta el “Programa Integral de Accesibilidad en las Universidades” promovido por el área de Infraestructura Universitaria y la Comisión Interuniversitaria de Discapacidad y Derechos Humanos. El programa consta de dos partes; la primera relacionada con un proceso de investigación diagnóstica con carácter participativo que pretende involucrar a la comunidad para identificar y analizar críticamente las <i>barreras</i> (de infraestructura, de equipamientos y de servicios educativos) que obstaculizan el acceso, movilidad, permanencia y bienestar general de los integrantes de la comunidad universitaria y, la segunda el financiamiento para adecuar las obras de infraestructura. Esta última, tiene por objetivo lograr que los edificios y predios sean accesibles a todas las personas, independientemente de sus características físicas o sensoriales, a partir del cumplimiento de la legislación vigente en materia de accesibilidad (Ley 24.314 y Decreto N° 914/97). En la UNLPam, entre otras, es necesario diseñar bibliotecas accesibles y adaptar los medios de transporte gratuitos. Participar de éste y otros programas nacionales y propios requiere, necesariamente, del trabajo conjunto y comprometido de las distintas áreas de la Universidad y de las unidades académicas.</p>		<p>Universitario, Unidades Académicas, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura.</p>
<p><b>Objetivo 4: Orientar y estimular competencias, estrategias de aprendizaje y el desarrollo de estructuras de pensamiento para la educación superior</b></p>			
<p><b>4.1. Programa de orientación vocacional</b></p> <p><b>4.1.a. Conformar un equipo para realizar difusión en los distintos colegios de nivel</b></p>	<p>La orientación vocacional, según la Ley de educación vigente se considera un derecho irrenunciable que deben llevar adelante tanto la escuela media como las instituciones universitarias. El programa debe contener y atender las funciones específicas de la orientación: 1- la orientación personal, 2- la orientación escolar, y 3- la orientación profesional, vinculadas, respectivamente, con la elección de los estudios, el mejoramiento de las competencias y las necesidades que surjan durante el transcurso de la carrera. Además, se deben recuperar las experiencias de otras Universidades, a efectos de conformar un programa que incluya las acciones tendientes al trabajo mancomunado con las instituciones de nivel medio y superior. La comunidad universitaria entiende que es necesario que el programa desarrolle acciones permanentes de orientación vocacional en ambas sedes.</p> <p>El programa debe contener la necesaria difusión de las actividades vinculadas con la orientación vocacional, en los años superiores de los colegios de nivel medio,</p>	<p>2011</p>	<p>Secretaría Académica, Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social del Consejo Superior.</p>



medio	especialmente en el Colegio de la UNLPam. El equipo encargado de la difusión estará integrado por representantes de los distintos claustros.		
<b>Objetivo 5: Generar herramientas que contribuyan a la concientización en el cuidado de la salud y prevención de enfermedades</b>			
<b>5.1. Programa de examen preventivo de salud (EPSA) para los estudiantes</b>	La Resolución 403/2006 del Consejo Superior, aprueba la obligatoriedad del EPSA para los estudiantes. En cumplimiento de lo establecido en el PDI 2005-2010, se aprobó el nuevo diseño de la planilla del examen. A partir del examen inicial, se realizará un procesamiento sanitario de los datos para proceder al monitoreo continuo de la salud de los estudiantes, a efectos de diseñar líneas de acción destinadas a informar, concientizar y capacitar a los estudiantes en torno a los hábitos de cuidado y riesgos a los que está expuesta su salud. Para que el análisis sea más operativo es necesario adecuar y optimizar las herramientas informáticas y diseñar modelos estadísticos para el seguimiento adecuado de la evolución de los exámenes.	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario.
<b>5.2. Programa de desarrollo integral de la salud para estudiantes que no cuentan con cobertura médica</b>	La Universidad cuenta con antecedentes de Convenios que brindan cobertura médico-asistencial a los estudiantes que no la poseen. Es necesario profundizar las gestiones tiendan a mejorar y ampliar la cobertura del servicio.	2013	Secretaría de Bienestar Universitario.
<b>5.3. Programa de salud sexual y reproductiva</b>	La Universidad debe convertirse en ejecutora y precursora de programas que incluyan la salud sexual y reproductiva de todos sus integrantes. Es necesario impulsar las acciones en el marco del Convenio de Cooperación con el Programa Nacional de Salud Sexual y Reproductiva (Ley 26150/2006) del Ministerio de Salud de la Nación, destinado a articular acciones para el desarrollo de políticas de salud en las Universidades. Las campañas de prevención y protección contra la concepción no deseada y los controles de embarazo deben tener como especial destinatarios a los estudiantes de la Universidad y del Colegio Secundario de la UNLPam. Entre los objetivos de la Ley se destacan: incorporar la educación sexual integral dentro de las propuestas educativas orientadas a la formación armónica, equilibrada y permanente de las personas; asegurar la transmisión de conocimientos pertinentes, precisos, confiables y actualizados sobre los distintos aspectos involucrados en la educación sexual integral; promover	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.



<p><b>5.3.a. Talleres de capacitación y reflexión sobre salud sexual y reproductiva</b></p>	<p>actitudes responsables ante la sexualidad; prevenir los problemas relacionados con la salud en general y la salud sexual y reproductiva en particular y, asimismo, procurar igualdad de trato y oportunidades para varones y mujeres.</p> <p>La Universidad debe procurar la capacitación y la reflexión en el seno de su comunidad y, en forma coordinada, con los organismos específicos del área de salud, integrando otras instituciones educativas y de la sociedad civil.</p>		
<p><b>5.4. Programa de prevención de infecciones de transmisión sexual (ITS) y del síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA)</b></p> <p><b>5.4.a. Talleres de capacitación y reflexión sobre ITS/SIDA</b></p>	<p>Es necesario desarrollar, aplicar y evaluar acciones que tiendan a la prevención primaria de las ITS/SIDA basándose en los conocimientos, actitudes y prácticas de los estudiantes y en sus percepciones y conocimientos previos. Es necesario aplicar y compartir los programas del Ministerio de Salud de la Nación, así como estimular la realización de los análisis gratuitos de VIH y las capacitaciones sobre relaciones sexuales seguras, recomendando el uso de preservativos asegurando su distribución gratuita.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Bienestar Universitario, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.</p>
<p><b>5.5. Programa de prevención de adicciones</b></p> <p><b>5.5.a. Universidades Libres de Tabaquismo</b></p> <p><b>5.5.b. Alcoholismo</b></p> <p><b>5.5.c. Otras Adicciones</b></p>	<p>El programa debe organizar una campaña de prevención de adicciones que incluya tabaquismo y alcoholismo. El Congreso de la Nación y el Ministerio de Educación de la Nación, en particular, han considerado que los ambientes cerrados deben permanecer libres de humo de tabaco. Más que a la prohibición se debe tender a la capacitación y prevención con la finalidad de brindar información acerca de los graves riesgos del humo de tabaco para la salud de los trabajadores, de los estudiantes y de la comunidad en general. Continuar con la capacitación en metodologías para implementar ambientes libres de humo de tabaco en las Universidades. Lo mismo debe realizarse para la prevención del alcoholismo, problemática ésta en constante aumento. Se deben organizar conferencias, talleres, foros y debates acerca de los riesgos de consumir drogas no legales y otras adicciones –a los medicamentos, ludopatía, etc.– Establecer los vínculos necesarios con las instituciones que abordan estas temáticas, a efectos de recuperar los saberes y experiencias que poseen, para realizar acciones conjuntas que tiendan al logro de las metas y objetivos propuestos.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Bienestar Universitario.</p>
<p><b>5.6. Semana de la salud</b></p>	<p>La Semana de la Salud debe ser un espacio donde la comunidad universitaria se convoque para realizar</p>		<p>Secretaría de Bienestar</p>





	<p>talleres, foros, debates, conferencias sobre educación, promoción y prevención en salud integral. Tendrá como objetivo motivar a la comunidad universitaria en relación con la prevención y protección específica de la salud. Incluirán temas específicos sobre salud visual, prevención de trastornos de nutrición y alimentación, comunicación humana y salud oral, sexual y reproductiva, adicciones, etc.</p> <p>La Semana de la Salud debería convertirse en un espacio de participación y de práctica para los estudiantes de Enfermería y Licenciatura en Enfermería de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y para otros profesionales del campo de la salud.</p>		<p>Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social del Consejo Superior, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Unidades Académicas y Centros de Estudiantes.</p>
<p><b>5.7. Programa de prevención y tratamiento de problemáticas educativas</b></p>	<p>Brindar asesoramiento y tratamiento a las situaciones de aprendizaje disfuncionales para garantizar la trayectoria universitaria. La deserción estudiantil puede estar vinculada a una serie de factores como miedo, trastornos de ansiedad, desarraigo, sensación de fracaso, etc. Es necesario organizar talleres, debates y entrevistas acerca de estas problemáticas para prevenir el abandono de los estudios.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Bienestar Universitario, Secretarías Académicas, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.</p>
<p><b>5.8. Programa <i>Cuidarme bien</i> de bienestar psicofísico</b></p>	<p>Programa destinado a atender al diagnóstico emanado de los exámenes preventivos de salud y de situaciones cotidianas que se presentan en los estudiantes, docentes y no docentes de la UNLPam.</p> <p>Incentivar la participación de la comunidad universitaria en campañas de promoción y prevención integral de la salud psicofísica, tendientes a fomentar el autocuidado y a solucionar problemas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.</p> <p>Ofrecer talleres de atención preventiva de la salud integral destinados a informar, concientizar, capacitar en torno a los hábitos de cuidado y los problemas vinculados a situaciones de aprendizaje: miedos, ansiedad, desarraigo, etc.</p>	<p>2012</p>	<p>Secretaría de Bienestar Universitario, Secretarías Académicas, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.</p>
<p><b>5.9. Difusión de los programas de salud y bienestar universitario</b></p>	<p>La Universidad debe difundir sus programas de salud, para que, en forma coordinada y colaborativa con las instituciones pertinentes, se logre que las actividades propuestas alcancen a amplios sectores de la comunidad.</p>	<p>2012</p>	<p>Secretaría de Bienestar Universitario, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.</p>



<b>Objetivo 6: Asegurar la asignación creciente de recursos para becas y servicios estudiantiles, en función de criterios y necesidades específicas</b>			
<b>6.1. Reforzar el programa de becas</b>	<p>Es prioridad institucional asegurar la asignación creciente de recursos para becas estudiantiles. El programa establece un abanico de becas que es necesario revisar y actualizar permanentemente a efectos de estimar los beneficios, evaluar los logros y realizar los ajustes necesarios, en función de incluir a quienes necesitan de estos aportes para culminar sus estudios universitarios.</p> <p>Analizar nuevas categorías de becas para estudiantes avanzados, según su desempeño universitario integral (con criterios académicos, gestión, extensión e investigación) y contemplando las necesidades actuales.</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.
<b>6.2. Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU – PNBB)</b>	<p>Sostener la participación de los estudiantes de la UNLPam en el PNBU, brindándoles el apoyo y la asistencia técnica adecuada para que sus presentaciones resulten pertinentes.</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social, Centros de Estudiantes.
<b>6.3. Programa <i>Nutrirse bien</i> para el fortalecimiento de la calidad de los comedores universitarios</b>	<p>La UNLPam cuenta con dos comedores universitarios, uno en cada sede. La aplicación del PDI 2005-2010 permitió mejorar sustancialmente los servicios ofrecidos y alcanzar las metas esperadas en cuanto a calidad y cantidad de servicios ofrecidos. El servicio de los comedores debe nuclearse en una concepción de alimentación saludable y trabajar mancomunada con el área de Salud de la Universidad, los centros de estudiantes que gestionan buffet y ofrecen alimentos, el personal de los comedores universitarios, nutricionistas, bioquímicos, médicos, enfermeros, micro emprendedores, etc.</p> <p>Es necesario reforzar las acciones para resolver espacios físicos adecuados y en condiciones bromatológicas reconocidas. El programa debe incluir líneas de acción en cuanto a proveer la infraestructura y el equipamiento necesario en los comedores de ambas sedes, conforme a las normas vigentes.</p> <p>Analizar la accesibilidad a los comedores y resolver los problemas para ofrecer instalaciones acordes a las necesidades en el campo de enseñanza.</p> <p>Satisfacer los requerimientos del número de tickets, teniendo en cuenta la demanda real y ampliar el horario</p>	Continúa	Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social, Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura.



	de atención.		
<b>6.4. Programa de residencias estudiantiles</b>	<p>Las residencias universitarias deben estar abarcadas en conceptos amplios vinculados con el “habitar” de los estudiantes en su vida universitaria. El programa debe contener aspectos generales que vayan mucho más allá de ofrecer un servicio habitacional que se restrinja a la unidad física e incluir aspectos vinculados con la convivencia, los servicios acordes a las necesidades básicas y educativas, la convivencia habitacional y generar vínculos de pertenencia a efectos de comprometer a los residentes en los cuidados de su “espacio de vida”. En ese sentido, además de mantener la infraestructura y el equipamiento de las instalaciones, es necesario ofrecer servicios de Internet o salas de navegación, televisión teléfonos públicos, en condiciones de higiene y seguridad.</p> <p>El desarrollo de las relaciones internacionales y la movilidad estudiantil hacen que muchos estudiantes extranjeros necesiten habitar en las residencias; esta situación debe ser contemplada en un apartado especial a efectos de ofrecer las condiciones adecuadas para la vida universitaria.</p> <p>Es necesario reforzar las medidas de seguridad de las residencias estudiantiles para prevenir daños y perjuicios sobre el patrimonio personal e institucional.</p>	2011	Secretaría de Bienestar Universitario, Comisión de Extensión y Acción Social, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura.
<b>6.5. Reforzar el programa de transporte</b>	<p>El Programa de Transporte de la Universidad Nacional de La Pampa introdujo importantes cambios en la organización, seguridad y bienestar de los transportados diarios desde y hacia los campos universitarios. Los viajes especiales se organizaron y se intensificaron a partir de la adquisición de unidades acordes a las necesidades de los trabajos de campo.</p> <p>Es necesario reforzar y sostener el Programa de Transporte, garantizando su asignación presupuestaria, renovando e incrementando el parque automotor y otorgando prioridad a las unidades de transporte que realizan viajes de mediana y larga distancia.</p>	Continúa	Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Unidades Académicas.
<b>Objetivo 7: Fortalecer la integración de los estudiantes mediante programas que incluyan actividades deportivas, culturales y sociales</b>			
<b>7.1. Programa de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNLPam</b>	<p>Desarrollar el Programa de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNLPam que debe contener una programación anual de las actividades.</p> <p>Participar con la Secretaría de Deporte de la Nación en el Convenio Marco de la SPU, destinado al desarrollo del</p>	2011	Secretaría de Bienestar Universitario, Dirección de Deportes,



	<p>Deporte Universitario, mediante iniciativas propias y aquellas emanadas del Comité Técnico del Deporte Universitario Argentino (CTDUA).</p> <p>La UNLPam, desde la Dirección de Deportes, coordina, organiza y realiza actividades deportivas (fútbol, vóley, gimnasia, etc.) destinadas a la comunidad universitaria, con la finalidad de contribuir a la formación integral y a la concepción de un bienestar saludable.</p> <p>Es necesario ampliar el espectro de actividades deportivas y recreativas a efectos de incluir a más miembros de la comunidad universitaria y estimular la competencia sana de sus equipos.</p>		Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.
<b>7.2. Campo de Deportes de la UNLPam</b>	<p>Es necesario dar continuidad a las acciones emprendidas respecto de acondicionar un campo universitario de deportes tanto en el Centro Universitario Santa Rosa como en General Pico. Establecer relaciones comunitarias y con organismos nacionales a efectos gestionar refuerzos extrapresupuestarios para cumplir con esta acción.</p>	2013	Secretaría de Bienestar Universitario, Dirección de Deportes, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.
<b>7.3. Organización de actividades culturales para la comunidad universitaria</b>	<p>Es necesario incentivar, fortalecer y difundir las actividades culturales que realizan o puedan realizar los integrantes de la comunidad universitaria. Esta iniciativa debe generarse en conjunto con aquellas viabilizadas desde la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.</p>		Secretaría de Bienestar Universitario, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, Unidades Académicas, Centros de Estudiantes.
<b>Objetivo 8: Sostener y reforzar el servicio de higiene, seguridad y ambiente seguro</b>			
<p><b>8.1. Ejecutar el Plan de Condiciones y Ambiente Seguro en la UNLPam</b></p> <p><b>8.1.a. Ejecución de la política de condiciones y ambiente seguro</b></p> <p><b>8.1.b. Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo de la UNLPam</b></p>	<p>En cumplimiento de lo establecido en el Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010 de la Universidad Nacional de La Pampa, se creó el <i>área de Higiene, Seguridad y Bioseguridad a fin de atender los problemas inherentes al área y mejorar las condiciones de permanencia de toda la comunidad universitaria</i>. Se han realizado significativos avances en la materia para todos quienes integran la comunidad universitaria. Como primera medida, el Consejo Superior aprobó la conformación de la Unidad de Gestión de Seguridad, Bioseguridad e Higiene Laboral (Resolución 168/2007) y posteriormente aprobó el Plan de Gestión</p>	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo,



	<p>de Condiciones y Ambiente de Trabajo. Por Resolución 137/2009, el Consejo Superior aprobó la Integración del Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo de la UNLPam, y por Resolución 198/2009 –octubre de 2009– el Consejo Superior aprobó la <i>Política de Condiciones y Ambiente de Trabajo de la Universidad Nacional de La Pampa</i>, en el marco de lo establecido por el Plan de Gestión.</p> <p>Es necesario continuar profundizando estas acciones y la ejecución de los ejes de la política en la materia, en lo que respecta a su aplicación y al establecimiento de medidas correctivas.</p>		Dirección de HyS, Unidades Académicas.
<p><b>8.2. Plan de capacitación y difusión en materia de higiene y seguridad</b></p>	<p>En la política de gestión en Higiene y Seguridad, la capacitación ocupa un lugar preponderante, con características de continuidad, especificidad de acuerdo a las áreas y funciones de trabajo, formación, investigación, terceros, etc. Incluye, por lo tanto, a funcionarios, docentes/investigadores, estudiantes y personal de apoyo. Se han dictado varios cursos y capacitaciones, pero se hace necesario confeccionar un plan de capacitación que organice las acciones e incluya a toda la comunidad, estableciendo prioridades según las urgencias y necesidades.</p> <p>Asimismo, es necesario profundizar la difusión y participación de toda la comunidad universitaria mediante la organización de Jornadas Bianuales de Higiene y Seguridad de la UNLPam, para detectar avances, nuevas necesidades, adecuación a norma y prioridades, entre otros aspectos.</p> <p>Asegurar la previsión presupuestaria para acciones de capacitación y jornadas vinculadas con las temáticas.</p>	Continúa	Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo, Dirección de HyS, Unidades Académicas.
<p><b>8.3. Participar en los organismos nacionales de Higiene y Seguridad y de los Programas y Proyectos emanados de ellos</b></p>	<p>La UNLPam ha estado atenta a la política nacional en materia de Condiciones y Ambiente de Trabajo Seguro en las Universidades. Se ha presentado a las convocatorias de programas nacionales en la materia y se participa de las Jornadas de Higiene y Seguridad en los ámbitos de educación superior. Se considera prioritario sostener esta política y reforzar la presencia de la Universidad en las iniciativas y avances que se generen desde los organismos nacionales y desde la Subcomisión de Higiene y Seguridad del Consejo Interuniversitario Nacional, así como también generar programas propios que atiendan a sus prioridades.</p>	Continúa	Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo, Dirección de HyS, Unidades Académicas.
<p><b>8.4. Sostener la agenda de prioridades anuales en</b></p>	<p>El Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo de la UNLPam debe ejecutar el Plan de Gestión de</p>	Continúa	Secretaría de Coordinación.



<p><b>materia de higiene y seguridad</b></p>	<p>Condiciones y Ambiente de Trabajo mediante un orden de prioridades y urgencias institucionales y de las unidades académicas. Es necesario reforzar estas acciones.</p>		<p>y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo, Dirección de HyS, Unidades Académicas.</p>
<p><b>8.5. Programa de Seguridad en Laboratorios</b></p> <p><b>8.5. a. Organigrama, Manuales de Funciones de Laboratorios. Plan de Bioseguridad en Laboratorios</b></p> <p><b>8.5.b. Construcción o adecuación de drogueros de acuerdo a norma</b></p> <p><b>8.5.c. Plan para el almacenamiento, condiciones de generación, transporte y disposición final de residuos peligrosos en laboratorios</b></p> <p><b>8.5.d. Provisión de equipamiento e indumentaria adecuada para el desarrollo de las actividades de laboratorio</b></p>	<p>El Informe Ejecutivo de Auditoría N° 12/2010 establece en sus Recomendaciones que es necesario determinar la autoridad de aplicación para la habilitación de los laboratorios de la UNLPam, normalizar la elaboración de planos conforme a obra y realizar la inscripciones catastrales y registrales necesarias; asimismo, analizar y preparar un plan de obras de construcción y reparación a efectos de legalizar el funcionamiento de los laboratorios y el tratamiento de residuos peligrosos y patológicos. Se requiere la elaboración de normas y manuales de funcionamiento; dotar, además, a los laboratorios de personal de apoyo especializado y ofrecer las capacitaciones correspondientes al área.</p> <p>La UNLPam ha realizado un relevamiento de todos sus Laboratorios, que incluye el inventario de los productos contenidos en los drogueros, su estado de conservación y su grado de peligrosidad. Es necesario mantener actualizado el relevamiento y elaborar los protocolos de uso y desecho.</p> <p>Mediante Nota N°151203 CIN del 15 de diciembre de 2009, se aprobó la presentación realizada por la UNLPam para la contratación de Locación de Obra a los efectos de la elaboración del <i>Diagnóstico y Plan de Mejoras en Laboratorios de Investigación y Desarrollo en Ciencia y Tecnología de la UNLPam</i>. La segunda parte de este Programa incluye la construcción o adecuación de los drogueros conforme a norma.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo, Dirección de HyS, Unidades Académicas.</p>
<p><b>8.6. Plan evacuación y vías de escape de todos los edificios de la Universidad</b></p>	<p>Otra de las acciones prioritarias definidas por el Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo de la UNLPam es la evacuación y vías de escape en caso de siniestros. Para ellos se elaboró el Proyecto Plan de Evacuación y Vías de Escape del Edificio Central de la UNLPam, considerado prioritario, y se presentó para su financiamiento. Asimismo, se proyectó la ejecución del Plan de Evacuación y Vías de Escape del Centro Universitario "Nicolás Juan Carlos Tassone" de General Pico y de las instalaciones de la Facultad de Ciencias Veterinarias.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente</p>



	Elaborar los Planes de Evacuación y Vías de Escape de todas las dependencias que aún no lo tienen.		de Trabajo, Dirección de HyS, Unidades Académicas.
<b>8.7. Obra de adecuación de la instalación eléctrica de todos los edificios de la Universidad</b>	<p>El Comité de Condiciones y Ambiente Seguro de la UNLPam consideró como prioridad institucional la adecuación a norma de toda la instalación eléctrica de los edificios universitarios y el Consejo Superior aprobó la asignación preventiva de fondos para los proyectos ejecutivos de obra. Estableció, también, las prioridades de ejecución de obra de acuerdo a los riesgos y peligrosidad de las condiciones según los edificios. De esa manera, se concluyó con la obra de adecuación a norma de la instalación eléctrica del Aula Magna de la Universidad, que cuenta con la certificación correspondiente de “riesgo eléctrico cero”.</p> <p>Es necesario dar continuidad a la ejecución de los Proyectos Ejecutivos de Obra del resto de los edificios y de las obras correspondientes, a efectos de contar con las certificaciones pertinentes, en todas las unidades académicas.</p>	Continúa	Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente de Trabajo. Dirección de HyS, Unidades Académicas.
<b>8.8. Reforzar la estructura administrativa del área Higiene y Seguridad de la Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional</b>	Debido al desarrollo de las múltiples actividades, es necesario dotar de personal a la estructura del área de Higiene y Seguridad, dependiente de la Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional. De esta manera se podrán atender las necesidades de la Universidad y propender a lograr ambientes seguros.	Continúa	Secretaría de Coordinación. y Planeamiento Institucional, Especialistas en HyS, Comité de Condiciones y Ambiente, Dirección de HyS, Unidades Académicas.





## AREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL: GESTIÓN, ADMINISTRACION, ECONOMÍA Y FINANZAS y LEGAL Y TÉCNICA

**META ESTRATÉGICA: Desarrollar un sistema de gestión eficiente y dinámica que contribuya al logro de los Objetivos Institucionales**

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Profundizar la democratización del gobierno universitario

**Objetivo 2:** Generalizar la mecánica de formulación de políticas de planeamiento estratégico y planes de mejora al interior de cada una de las unidades académicas y de las áreas de intervención

**Objetivo 3:** Propiciar la formación humanística y democrática, de derechos humanos y prácticas operativas

**Objetivo 4:** Fortalecer las acciones de las unidades académicas en el proceso de evaluación y acreditación de sus carreras, y asumir los compromisos necesarios para el cumplimiento de sus planes de mejoramiento

**Objetivo 5:** Extender los objetivos de capacitación del personal de gestión, a los efectos de lograr equilibrar la relación entre la definición de políticas centrales y la ejecución de éstas en los espacios particulares

**Objetivo 6:** Revisar la distribución del personal en las distintas dependencias centrales y de las unidades académicas e incrementarlo en las áreas que lo requieran.

**Objetivo 7:** Diversificar las estrategias previstas para la obtención de recursos presupuestarios necesarios para implementar del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015

**Objetivo 8:** Completar la estructura, organigramas y manuales de funcionamiento de la distintas áreas de la Universidad y de las unidades académicas

**Objetivo 9:** Aprobar un plan de desarrollo científico-académico-práctico de los campos de enseñanza

**Objetivo 10:** Flexibilizar y adaptar la estructura programática de distribución presupuestaria a efecto de adecuarla a las necesidades actuales





## DESPLIEGUE DE ACCIONES

<b>Objetivo 1: Profundizar la democratización del gobierno universitario</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Justificación</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables de ejecución</b>
<b>1.1. Profundización del carácter democrático de los órganos de gobierno</b>	Sostener y reforzar la fortaleza de la evaluación institucional (autoevaluación y externa) que reconoce el funcionamiento de la Universidad en un ámbito de libertad y democracia institucional. Garantizar la acción efectiva del Consejo Superior y de los Consejos Directivos en la toma de decisiones estratégicas y fundamentales de la Universidad. Asimismo, es necesario promover una mayor vinculación entre los órganos colegiados de gobierno con la comunidad, así como generar y/o profundizar los mecanismos de consulta interclaustrales y con representantes no docentes.	Continúa	Consejo Superior, Consejos Directivos, Equipos de Gestión, Claustros.
<b>1.2. Profundización de las formas de gestión y acción participativa para el logro de la Misión y Visión de la Universidad</b>	Reforzar en la comunidad universitaria el sentido de pertenencia institucional y una cultura de la Visión integrada, que permita comprender que el crecimiento de cada una de sus partes conduce al crecimiento institucional en su conjunto y es consecuencia de éste. Para ello es necesario generar encuentros periódicos, jornadas institucionales y capacitaciones de gestión que contribuyan a reforzar la función social de la UNLPam y la cultura institucional.	Continúa	Consejo Superior, Equipos de Gestión, Claustros.
<b>Objetivo 2: Generalizar la mecánica de formulación de políticas de planeamiento estratégico y planes de mejora al interior de cada una de las unidades académicas y de las áreas de intervención</b>			
<b>2.1. Planes estratégicos y planes de desarrollo institucional (Universidad y unidades académicas). Planes de mejoramiento de las carreras de grado y posgrado</b>	La cultura de la planificación, mediante la ejecución de planes estratégicos, planes de desarrollo institucional y planes de mejoramiento de las carreras, permite definir la Misión y Visión e identificar las necesidades que orienten los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos. Las facultades cuyas carreras se encuentran en proceso de acreditación han obtenido experiencia en planificación y elaboración de planes de mejora. La comunidad universitaria considera que cada facultad debe confeccionar su plan de desarrollo, en consonancia con el de la Universidad. Estos documentos, deben ser aprobados por los órganos de gobierno que	2012	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Unidades Académicas.



	<p>corresponden. Asimismo, en la ejecución de los planes de mejora de las carreras acreditadas, se considera necesario realizar mediciones y ajustes que permitan la retroalimentación entre los sucesivos planes y su real ejecución.</p>		
<p><b>1.1. Proyectos y planes de desarrollo por áreas básicas y transversales tanto a nivel central como de las unidades académicas</b></p>	<p>Permiten afinar la mirada sobre las áreas específicas, organizar las acciones en base a la definición de objetivos por área y disponer de los recursos para la mejora en las distintas funciones.</p>	2012	<p>Unidades Académicas, Secretarías de Rectorado.</p>
<p><b>Objetivo 3: Propiciar la formación humanística y democrática, en derechos humanos y prácticas cooperativas</b></p>			
<p><b>3.1. Institucionalizar la formación humanística y democrática en derechos humanos y prácticas cooperativas</b></p>	<p>En cumplimiento de las bases y objetivos estatutarios y de los Objetivos Institucionales, la Universidad debe discutir, definir, y ejecutar un plan que propague los valores de la formación humanística, de la vida en democracia, de la política y acción de derechos humanos y de las prácticas cooperativas. La solidaridad como eje central de su acción. Definir la normativa que instituya a la institución como portadora y reproductora de estos valores, ya sean materializados en carreras de grado y posgrado, en los planes de estudios de las carreras vigentes, en los espacios curriculares/asignaturas, como en la organización de jornadas instituciones, constitución de cátedras extracurriculares, programas de extensión y acciones comunitarias, entre otras. Estimular todas estas acciones mediante la elevación de propuestas concretas al Consejo Superior.</p>	Continúa	<p>Consejo Superior, Unidades Académicas, Secretarías de la UNLPam, Claustros, Consejo Social.</p>
<p><b>3.1.a. Generar mecanismos de formación en política universitaria que estimulen la participación del estudiantado</b></p>	<p>En forma perceptible, se evidencia escaso interés, por parte de los estudiantes, por participar de acciones de política universitaria. Si bien existen cuadros de dirigentes, con una determinada pertenencia ideológica, que conforman distintas agrupaciones estudiantiles, se detectan dificultades para lograr mayor participación estudiantil. Se debería realizar un diagnóstico que permitiera demostrar efectivamente esta situación. De todas maneras, es necesario que se generen</p>	2012	<p>Claustros Estudiantiles, Centros de Estudiantes.</p>



	actividades que propicien la formación política para lograr una mayor intervención de los estudiantes.		
<b>Objetivo 4: Fortalecer las acciones de las unidades académicas en el proceso de evaluación y acreditación de sus carreras, y asumir los compromisos necesarios para el cumplimiento de sus planes de mejora</b>			
<b>4.1. Acciones compartidas para acompañar a las unidades académicas en el proceso de evaluación y acreditación de las carreras de grado y posgrado</b>	Las Unidades Académicas en proceso de evaluación y acreditación de carreras necesitan del involucramiento de toda la comunidad universitaria a efectos de poder completar sus autoevaluaciones, la ejecución de sus planes de mejoramiento y el cumplimiento de los compromisos asumidos por la Universidad. Involucrar, en la medida de lo solicitado, las áreas de gestión de Rectorado para la participación activa en el proceso. Para la acción compartida es necesario crear un ámbito a los efectos de que aquellas unidades académicas que registran antecedentes de acreditación compartan sus experiencias con las que aún no iniciaron o se encuentran en proceso.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Unidades Académicas, Equipos de Gestión.
<b>4.1. a. Garantizar a las carreras acreditadas el cumplimiento de los compromisos asumidos en sus planes de mejora.</b>	En el proceso de acreditación, la Universidad asume como compromiso el cumplimiento de los planes de mejora. Para ello debe disponer de los recursos necesarios que garantice la realización de las acciones (fondos específicos enviados por el Ministerio, recursos extrapresupuestarios y asignaciones genuinas que apruebe el Consejo Superior).	Continúa	Consejo Superior, Consejos Directivos, Equipos de Gestión.
<b>Objetivo 5: Extender los objetivos de capacitación del personal de gestión, a los efectos de lograr equilibrar la relación entre la definición de políticas centrales y la ejecución de éstas en los espacios particulares</b>			
<b>5.1. Programa de Capacitación de gestión y estímulo a la participación en las jornadas y talleres de gestión en áreas específicas de intervención</b>	Atender a la debilidad institucional, reconocida por la evaluación externa, acerca de la resolución, en forma equitativa, de los desequilibrios que pudieran existir en la capacitación de los cuadros de gestión, a efectos de establecer un mecanismo idóneo para resolver dificultades generadas por los distintos niveles de capacitación.	2011	Equipos de Gestión.
<b>Objetivo 6: Revisar la distribución del personal en las distintas dependencias centrales y de las unidades académicas e incrementarlo en las áreas que lo requieran</b>			



<p><b>6.1. Incorporación y promoción del personal no docente en áreas estratégicas centrales y transversales</b></p>	<p>Se hace necesario incorporar, mediante los mecanismos previstos, personal especializado y de apoyo para cubrir las estructuras, tanto a nivel central como de las facultades. El incremento de las actividades, la atención a las debilidades y la exigencia de sostener las fortalezas hace necesario un análisis exhaustivo de la planta no docente, en algunas áreas.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Equipos de Gestión.</p>
<p><b>Objetivo 7: Diversificar las estrategias previstas para la obtención de recursos presupuestarios necesarios para implementar del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015</b></p>			
<p><b>7.1. Gestión económico-financiera organizada, para obtener fondos adicionales extrapresupuestarios</b></p>	<p>En los últimos años, el aumento del presupuesto universitario ha sido considerable. No obstante, sigue siendo insuficiente para atender el funcionamiento. Es necesario continuar y profundizar las acciones de gestión tendientes a la obtención de fondos adicionales para cubrir estos déficits. Esto no significa resignar la lucha por un incremento genuino del presupuesto universitario, tanto en la función Educación como en las asignaciones destinadas a mantener el funcionamiento universitario en condiciones dignas y acordes con los objetivos de país, de la región y de la propia institución.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría Económico Financiera, Equipos de Gestión, Consejo Superior.</p>
<p><b>Objetivo 8: Completar la estructura, organigramas y manuales de funcionamiento de las distintas área de la Universidad y de las unidades académicas</b></p>			
<p><b>8.1. Estructuras, organigramas y manuales de funcionamiento</b></p>	<p>Es necesario actualizar y completar la estructura de rectorado y de todas las unidades académicas, estableciendo criterios únicos e integrados. Completar los manuales de funciones y procedimientos, organigramas y cursogramas de las áreas específicas. Se considera que las estructuras deben ser instrumentos flexibles y factibles de ser revisados continuamente a efectos de procurar la mayor operatividad de las áreas específicas de la Universidad y la realidad de cada facultad.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Consejo Superior, Consejos Directivos, Equipos de Gestión.</p>
<p><b>Objetivo 9: Aprobar un plan de desarrollo científico-académico-práctico de los campos de enseñanza</b></p>			
<p><b>9.1. Plan de mejoramiento y desarrollo académico, práctico, científico y tecnológico de los campos de</b></p>	<p>Asumir el compromiso de trabajar para llevar a cabo un plan integral de desarrollo de los campos de enseñanza. Las unidades académicas que despliegan acciones en tales campos reclaman esta decisión institucional. Es</p>	<p>2012</p>	<p>Consejo Superior, Consejos Directivos,</p>



enseñanza	necesario que los campos sean experimentales, productivos y sustentables, para generar tecnologías básicas y aplicadas sobre la base de las necesidades sociales.		Equipos de Gestión.
<b>Objetivo 10: Flexibilizar y adaptar la estructura programática de distribución presupuestaria a efectos de adecuarla a las necesidades actuales</b>			
<b>10.1. Adaptar la red programática de distribución presupuestaria a las necesidades</b>	La Universidad presenta la fortaleza de la distribución presupuestaria de acuerdo a pautas y criterios objetivos definidos con relación a sus necesidades de funcionamiento. La estructura programática organiza y permite un mejor control de ejecución y proyección de las inversiones, pero es necesario adaptarla a las nuevas exigencias.	Continúa	Secretaría Económico-Financiera, Secretarías de Rectorado, Unidades Académicas.
<b>10.2. Plan de desarrollo administrativo y financiero</b>	Comprende las acciones que la institución orientará para el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos de apoyo y soporte a la gestión académica, en lo que se refiere a los procedimientos administrativos, financieros, planificación, organización y control de gestión, transparencia en la difusión de la información	2012	Secretaría Económico-Financiera, Secretarías de Rectorado, Unidades Académicas.
<b>10.3. Digesto administrativo y del Consejo Superior</b>	El incremento de las actividades de la Universidad y la necesidad de agilizar las acciones administrativas, legales, técnicas y económico-financieras hacen necesario contar con un digesto administrativo que aplique los formatos y soluciones informáticas vigentes, y que permita asimismo la difusión y acceso a la información institucional. Establecer un sistema organizado que posibilite el acceso de las Resoluciones que emanan del Consejo Superior y de los Consejos Directivos, a efectos de garantizar la comunicación institucional de sus órganos de gobierno para con la comunidad. El digesto administrativo es una herramienta fundamental para la gestión de las Unidades Académicas y de Rectorado, por lo que debe agilizarse su implementación.	2012	Secretaría Económico-Financiera, Secretarías de Rectorado, Unidades Académicas.



## AREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL: INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA

**META ESTRATÉGICA: Mejorar la infraestructura universitaria**

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO

**Objetivo 1:** Considerar al centro universitario Santa Rosa como una obra prioritaria

**Objetivo 2:** Considerar la culminación del centro universitario *Nicolás Juan Carlos Tassone* de General Pico como una obra prioritaria

**Objetivo 3:** Considerar prioritarias, las obras de infraestructura comprometidas en los planes de mejoramiento y en las recomendaciones realizadas a las carreras acreditadas

**Objetivo 4:** Dar continuidad a las obras iniciadas en el marco del PDI 2005-2010 y en el Plan Plurianual de Inversiones

**Objetivo 5:** Participar de los planes y programas nacionales de infraestructura e intensificar esfuerzos para acceder a recursos extrapresupuestarios destinados a este tipo de obras



## DESPLIEGUE DE ACCIONES

<b>Objetivo 1: Considerar al centro universitario Santa Rosa como una obra prioritaria</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Justificación</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables de ejecución</b>
<b>1.1. Intensificar las acciones que permitan conseguir recursos extrapresupuestarios a efectos de continuar con la Obra CUSR</b>	La construcción del centro universitario Santa Rosa es reclamada por toda la comunidad, debido, principalmente, a las graves falencias en infraestructura que sufren todas las unidades académicas y la falta de acondicionamiento de los Laboratorios, que funcionan con dificultades en cuanto a la disposición de los equipamientos y en materia de higiene y seguridad.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Todos los sectores de la Comunidad Universitaria.
<b>1.2. Proyectos ejecutivos de obra, por etapas</b>	Es necesario tener preparados los proyectos ejecutivos de obra a efectos de disponerlos por si se presentare la posibilidad de financiamiento y, en caso de lograrlo, de poder continuar con la ejecución de la obra con la mayor rapidez posible.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional. Dirección de Arquitectura.
<b>Objetivo 2: Considerar la culminación del centro universitario “Nicolás Juan Carlos Tassone” de General Pico como una obra prioritaria</b>			
<b>2.1. Intensificar las acciones que permitan conseguir recursos extrapresupuestarios a efectos de continuar con la Obra CUGP</b>	Las falencias detectadas en la evaluación externa, sobre los problemas de infraestructura en la sede General Pico, hacen necesario reforzar los trámites para lograr mayor presupuesto o conseguir asignaciones extrapresupuestarias. La biblioteca de dicha sede necesita de espacios óptimos y funcionales para ofrecer un mejor servicio. A efectos de dar cumplimiento a los procesos de acreditación de las carreras, las unidades académicas requieren priorización y la exigencia de obtener recursos que les permitan cumplir con los compromisos asumidos en materia de infraestructura.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional. Todos los sectores de la Comunidad Universitaria.
<b>2.2. Proyectos ejecutivos de obra, por etapas</b>	Es necesario tener preparados los proyectos ejecutivos de obra a efectos de disponerlos por si se presentare la posibilidad de financiamiento y, en caso de lograrlo, de	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento



	poder continuar con la ejecución de la obra con la mayor rapidez posible.		Institucional. Dirección de Arquitectura.
<b>Objetivo 3: Considerar prioritarias, las obras de infraestructura comprometidas en los planes de mejoramiento y en las recomendaciones realizadas a las carreras acreditadas</b>			
<b>1.2. Asumir los compromisos de infraestructura adquiridos durante el proceso de acreditación de las carreras de grado y posgrado</b>	En el proceso de acreditación de las carreras, la Universidad ha adquirido compromisos que debe asumir con responsabilidad y prioridad, en la medida que las asignaciones presupuestarias así lo permitan. Varios proyectos están en marcha y otros se deberán implementar progresivamente. A efectos de dar cumplimiento a los procesos de acreditación de las carreras, las Unidades Académicas requieren priorización y la exigencia de obtener los recursos que les permitan cumplir con los compromisos asumidos respecto de las necesidades de infraestructura.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura, Unidades Académicas involucradas.
<b>Objetivo 4: Dar continuidad a las obras iniciadas en el marco del PDI 2005-2010 y en el Plan Plurianual de Inversiones</b>			
<b>4.1. Ejecutar las obras pendientes previstas en el PDI 2005-2010 y en PPI</b>	Muchas de estas obras fueron y son consideradas prioritarias, por lo que deben ejecutarse en la medida que las asignaciones presupuestarias y los recursos extrapresupuestarios así lo permitan.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura, Unidades Académicas involucradas.
<b>4.2. Obra Comedores Universitarios y Área de Servicios Estudiantiles en el Campo de la Universidad (Santa Rosa)</b>	Los comedores universitarios de Santa Rosa y General Pico, funcionan en dependencias que no pertenecen a la Universidad. La demanda por parte de la comunidad universitaria de los servicios de comedores –debido a una mejora sustancial en la calidad de las prestaciones– ha generado la debilidad infraestructural para la optimización total del servicio. Es necesario que la Institución priorice la asignación de recursos para atender esta debilidad y propender a la búsqueda de refuerzos presupuestarios en función de su logro. A su vez, la comunidad de las facultades de Agronomía y Ciencias Exactas y Naturales, que realiza sus actividades en el campo de enseñanza, en Santa Rosa, reclama desde	2012	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura. Unidades Académicas involucradas.





	hace varios años, un lugar físico para usos múltiples, buffet, comedor y área de estar para estudiantes, docentes y no docentes.		
<b>4.3. Ejecutar la obra centro de biotecnología (PRH-PRAMIN)</b>	Ejecutar la obra Centro de Biotecnología en el marco del Programa de Mejoramiento de la Infraestructura Universitaria, correspondiente al Programa de Recursos Humanos, que generó la radicación y la relocalización de un importante número de docentes/investigadores con título de posgrado.	2011	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Arquitectura, Unidades Académicas involucradas.
<b>Objetivo 5: Participar de los planes y programas nacionales de infraestructura e intensificar esfuerzos para acceder a recursos extrapresupuestarios destinados a este tipo de obras</b>			
<b>5.1. Presentación en planes y programas nacionales que incluyan obras de infraestructura</b>	Los recursos presupuestarios, hacen imposible afrontar con recursos propios obras de infraestructura. Debido a que la falta de espacios de enseñanza y de investigación adecuados y equipados es una debilidad institucional de alto impacto y detectada por todas las unidades académicas, se hace imprescindible que la Universidad permanezca atenta a las convocatorias nacionales.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional Dirección de Arquitectura. Unidades Académicas involucradas.



## AREA ESTRATÉGICA TRANSVERSAL: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

**META ESTRATÉGICA:** Adecuar y actualizar los sistemas de información y las tecnologías de las comunicaciones como soporte de las funciones sustantivas de la Universidad y para el apoyo a la comunidad universitaria

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Profundizar la implementación de las soluciones informáticas brindadas por el Sistema de Información Universitaria (SIU), para mejorar la gestión mediante el logro de información segura, íntegra y disponible

**Objetivo 2:** Desarrollar un sistema de telefonía de voz sobre protocolo de internet (IP).

**Objetivo 3:** Desplegar la cobertura de comunicación inalámbrica al conjunto de las instalaciones universitarias

**Objetivo 4:** Establecer la conectividad interna entre las sedes de la Universidad y las distintas unidades académicas

**Objetivo 5:** Mejorar la calidad y las posibilidades pedagógicas y de investigación mediante la aplicación de nuevas tecnologías

**Objetivo 6:** Homogeneizar los sistemas de información y garantizar el acceso comunitario intra-universitario, mediante la actualización permanente del equipamiento tecnológico

**Objetivo 7:** Mejorar los sistemas de control y seguridad informática

**Objetivo 8:** Reforzar la estructura del área de Tecnologías de la Información



## DESPLIEGUE DE ACCIONES

<b>Objetivo 1: Profundizar la implementación de las soluciones informáticas brindadas por el Sistema de Información Universitaria (SIU), para mejorar la gestión mediante el logro de información segura, íntegra y disponible.</b>			
Acciones	Justificación	Plazo	Responsables de ejecución
<p><b>1.1. Sistema interuniversitario (SIU)</b></p> <p><b>1.1.a. Área temática: académica</b></p> <p><b>1.1.b. Área temática: administración</b></p> <p><b>1.1.c. Área temática: biblioteca</b></p> <p><b>1.1.d. Área temática: gobierno y gestión</b></p>	<p>La UNLPam debe seguir integrándose y mejorando la gestión a efectos de contar con información segura, íntegra y disponible para optimizar sus recursos, mejorar sus sistemas administrativos y agilizar los trámites vinculados con cada una de sus funciones.</p> <p>Fortalecer y acelerar las soluciones informáticas ya implementadas o en proceso de implementación: SIU GUARANÍ, ARAUCANO, PAMPA, KOLLA, WICHI, e incorporar nuevos: PILAGÁ, COMDOC, MAPUCHE, TEHUELCHÉ, PENTAHO, SIGEVA y otras, a efectos de agilizar la gestión administrativa.</p> <p>Fortalecer la información vinculada con las áreas de gobierno y gestión de la Universidad a efectos de permitir tomar decisiones sobre la base de los datos disponibles (Data Warehouse, Data Mining).</p>	Continúa	<p>Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Secretarías involucradas según formato, Unidades Académicas, Dirección de Tecnologías de la Información, Áreas de Informática de las facultades.</p>
<p><b>1.2. Desarrollo de sistemas informáticos propios</b></p>	<p>Es necesario propender a la automatización de información que se desarrolla en forma manual en las distintas áreas de la administración cuando resulte necesario dar respuesta a aspectos no contemplados por el sistema SIU.</p>	Continúa	<p>Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.</p>
<b>Objetivo 2: Desarrollar un sistema de telefonía sobre protocolo de internet (IP)</b>			
<p><b>2.1 Desarrollo del sistema de telefonía IP</b></p>	<p>Combinando las últimas tecnologías de transmisión de datos de voz sobre Protocolo Internet (VOIP) con el uso de la banda ancha, es posible interconectarse a bajo costo. La telefonía IP permite realizar llamadas locales, interurbanas y con el resto del mundo y conexiones para teleconferencias, entre otras posibilidades. Es necesario</p>	2012	<p>Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de</p>



	analizar la factibilidad de aplicación y uso en la UNLPam y realizar las acciones para contar con servicio de óptima calidad		Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>Objetivo 3: Desplegar la cobertura de comunicación inalámbrica al conjunto de las instalaciones universitarias</b>			
<b>3.1. Sistema de comunicación inalámbrica</b>	La tecnología de comunicación inalámbrica mediante ondas es cada vez más utilizada en los ámbitos universitarios, debido a que permite una amplia accesibilidad. Es necesario ofrecer un servicio óptimo y desarrollar un entorno seguro mediante la encriptación de la transmisión, para lo cual es necesario generar talleres y foros de debate entre técnicos y especialistas del área. También, debería analizarse la posibilidad de integrar comunidades <i>wireless</i> de acceso gratuito.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>Objetivo 4: Establecer la conectividad interna entre las sedes de la Universidad y las distintas unidades académicas</b>			
<b>4.1. Conectividad entre Santa Rosa y General Pico y entre las unidades académicas</b>	Es necesario mejorar la conectividad entre las sedes de la Universidad ubicadas en las ciudades de Santa Rosa y General Pico y entre las distintas unidades académicas. Para ello, resulta necesario contar con la conectividad que permita mejorar el sistema de transferencia de información.	Continúa	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>Objetivo 5: Mejorar la calidad y las posibilidades pedagógicas y de investigación mediante la aplicación de nuevas tecnologías</b>			
<b>5.1. Implementar el sistema de videoconferencia de la UNLPam</b> <b>5.1.a. Montar salas de videoconferencia</b>	La UNLPam cuenta con equipamiento para generar salas de videoconferencia en ambas sedes, a efectos de propiciar un proceso de comunicación dinámico y flexible, tanto para la comunidad educativa como para el resto de la sociedad. Los equipos de videoconferencia requieren un ambiente	2011	Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Dirección de



	adecuado para funcionar. En tal sentido, se hace necesario contar con salas específicas provistas de las condiciones adecuadas, para que funcione de manera óptima el equipamiento, y así poder lograr clases y presentaciones de calidad.		Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>5.2. Tecnología necesaria para impartir educación a distancia</b>	Los avances de las tecnologías de la información y la comunicación hacen necesaria la intensificación del uso de las posibilidades pedagógicas que ofrecen, mediante formas interactivas a distancia. La integración y/o adaptación de estas tecnologías en la enseñanza implica una serie de transformaciones en el proceso educativo y la optimización en la implementación de los recursos pedagógicos disponibles.		SCyPI, Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>5.2. Intensificación del uso de Internet 2 u otras redes avanzadas</b>	La Universidad cuenta con la tecnología disponible para que los docentes/investigadores puedan acceder y compartir con colegas de otras Universidades del mundo –mediante Internet 2– información especializada y experiencias de investigación, extensión y transferencia. Es necesario incentivar el uso de ésta u otras formas de acceso a la información mediante redes avanzadas.	Continúa	SCyPI, Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>5.3. Actualización y mantenimiento de las aulas virtuales y de navegación</b>	Las aulas virtuales, las salas de navegación y el equipamiento de uso compartido en las bibliotecas con que cuenta la Universidad deben ser actualizados y adaptados en forma permanente, para que la comunidad universitaria cuente con mejores y mayores posibilidades de capacitación en línea y obtengan las máximas ventajas de las nuevas tecnologías aplicadas a la docencia, la investigación y la transferencia.	Continúa	SCyPI, Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>Objetivo 6: Homogeneizar los sistemas de información y garantizar el acceso comunitario intra-universitario, mediante la actualización permanente del equipamiento tecnológico</b>			
<b>6.1. Plan de Desarrollo Informático de la UNLPam</b>	Actualizar el Plan de Desarrollo Informático de la UNLPam a efectos de mantener un diagnóstico actualizado sobre el estado de conservación y obsolescencia del equipamiento informático, las necesidades de renovación y actualización.	Continúa	SCyPI, Dirección de Tecnologías de la Información, Unidades Académicas.
<b>6.2. Promoción de acciones de adquisición de equipamiento informático, software,</b>	Actualización permanente del equipamiento tecnológico y de comunicaciones, a los efectos de poder cumplir con los objetivos propuestos.	Continúa	SCyPI, Dirección de Tecnologías



hardware y licencias, de manera unificada y homogénea entre las unidades académicas	La UNLPam debe unificar sus sistemas de compra para reducir costos y optimizar las tareas administrativas.		de la Información, Unidades Académicas
<b>Objetivo 7: Mejorar los sistemas de control y seguridad informática</b>			
7.1. Sistemas de control y seguridad informática  7.1.a. Comité de seguridad de la información	Aplicación de las políticas de seguridad informática y aplicación de controles permanentes del tráfico por la red, a efectos de monitorear problemas de circulación de la información y analizar las soluciones posibles. Para ello, es necesario conformar, el Comité de seguridad de la información; un órgano que tenga como responsabilidad el monitoreo, control, aplicación y sanciones, de acuerdo a las políticas de seguridad informática.	Continúa	SCyPI, Dirección de Tecnologías de la Información.
<b>Objetivo 8: Reforzar la estructura del área de Tecnologías de la Información</b>			
8.1. Reforzar el área de Tecnologías de la Información  8.1.a. Incorporar personal especializado en las actividades del área	La intensificación de las tareas –a consecuencia del uso masivo e informatización de las distintas funciones de la Universidad– hace necesario el refuerzo de las áreas respectivas con personal especializado en desarrollos informáticos, redes, soporte, etc.	Continúa	SCyPI



## AREA ESTRATÉGICA TRASVERSAL: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

**META ESTRATÉGICA:** Consolidar en la comunidad universitaria la dimensión internacional como una variable constante, esencial y cotidiana de su actividad

### OBJETIVOS PARA EL LOGRO:

**Objetivo 1:** Intensificar las acciones de internacionalización de la Universidad y la creación y apoyo a programas y proyectos específicos

**Objetivo 2:** Promover la participación de la Universidad en los procesos de integración regional e internacional global

**Objetivo 3:** Promover la movilidad internacional de la comunidad universitaria de la UNLPam, como medio para mejorar sus relaciones con el exterior

**Objetivo 4:** Intervenir en la vinculación de la Universidad con Universidades extranjeras, agencias de cooperación, fundaciones, organismos multilaterales; también con organismos internacionales relacionados con el desarrollo local y regional

**Objetivo 5:** Profundizar acciones de enseñanza y/o certificación de español - segunda lengua-, lenguas de los pueblos originarios y lenguas extranjeras

**Objetivo 6:** Internacionalizar los estudios de posgrado

**Objetivo 7:** Diseñar estrategias de cooperación cultural



## DESPLIEGUE DE ACCIONES

<b>Objetivo 1: Intensificar las acciones de internacionalización de la Universidad y la creación y apoyo a programas y proyectos específicos</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Justificación</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsables de ejecución</b>
<b>1.1. Consolidación del plan de internacionalización</b>	Se trata de una planificación que coloca a la Universidad en una situación ventajosa para fomentar la internacionalización de sus actividades (Resolución N° 349/2007 del Consejo Superior). Es necesario consolidar los mecanismos para promover e incentivar a la comunidad para que participe en las acciones que se programen en función del plan, en un marco de cooperación para el desarrollo con crecimiento social.	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales.
<b>1.2. Promover convocatorias anuales como instrumento para coordinar y desarrollar proyectos y programas institucionales y de convocatorias nacionales e internacionales</b>	Es necesario intensificar la participación de la comunidad universitaria en programas y proyectos de cooperación internacional. Para ello es necesario consolidar las acciones emprendidas de difusión e impulso a la generación de programas específicos de internacionalización. Incrementar las acciones de cooperación técnica para el desarrollo hacia países de menor nivel económico, mediante la generación de programas propios o la participación en programas de origen nacional o internacional.	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales.
<b>1.3. Comisión especial de cooperación internacional</b>	Es el órgano estable de apoyo a la gestión de internacionalización. Se constituye en un espacio con representación institucional de cada una de las unidades académicas para discutir, diseñar y apoyar en la gestión e implementación de los programas, proyectos y acciones de internacionalización. Es un órgano de consulta, articulación, coordinación y asesoramiento en materia de políticas y actuaciones para la puesta en marcha de las estrategias programadas. Asesora sobre la política general y actuaciones particulares, y puede asimismo requerir el asesoramiento de especialistas externos. Una de las funciones de la Comisión debería ser la de dar cumplimiento a las estrategias del Plan de Internacionalización y movilizar asimismo las acciones contenidas en la Resolución del Consejo Superior y en este Plan: entre ellas la de indagar acerca de acciones exploratorias tendientes a la internacionalización del	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Unidades Académicas.





	<p>curriculum como estrategia futura, promover cambios en las estructuras curriculares –flexibilizando el diseño y organización de los programas académicos– y apoyar todas las gestiones que lleven adelante las Unidades Académicas y sectores de la Universidad con otras instituciones internacionales.</p> <p>Es necesario materializar el concepto de “eliminación de las fronteras físicas del conocimiento” a través del estudio de sistemas de acreditación, evaluación, titulaciones conjuntas y reconocimiento internacional de títulos universitarios. Para ello, la Comisión coordinará acciones, gestiones y convenios de articulación académica en función de implementar títulos de grado y posgrado conjuntos con Universidades extranjeras.</p>		
<p><b>1.4. Participación activa en la Red de Cooperación Internacional de las Universidades nacionales del Consejo Interuniversitario Nacional</b></p>	<p>La UNLPam ha participado activamente de la Red-CIUN desde el año 2005 y fue integrante del Comité Ejecutivo en el año 2009. Ha realizado las capacitaciones y ha asistido como miembro pleno a todos los plenarios de la red, los talleres de intercambio, los encuentros de responsables de área del MERCOSUR, Chile, Bolivia y Venezuela, de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) y de las Jornadas sobre Dimensión Internacional de las Universidades Argentinas organizadas por la SPU, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Educación de la Nación.</p> <p>Toda la experiencia adquirida debe ser reforzada mediante la continuidad de las acciones de participación.</p>	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales.
<p><b>1.5. Reforzar el área de relaciones internacionales</b></p> <p><b>1.5.a. Cubrir los cargos previstos por la estructura de la Secretaría para reforzar esta área estratégica</b></p>	<p>La ejecución y cumplimiento en un 100% de las actividades previstas en el PDI 2005-2010 generó una demanda, cada vez mayor, de atención a las acciones proyectadas. La asistencia permanente y personalizada de estudiantes y docentes de intercambio, la gestión y administración de los proyectos compartidos y de los vínculos internacionales, la relación con las unidades académicas, entre otras tareas.</p> <p>La intensificación de la actividad, durante estos últimos años, generó un incremento sustancial de las tareas administrativas y de gestión que es muy difícil de sostener con la infraestructura actual.</p> <p>A ello debe sumarse que el Plan de Internacionalización (Res.349/2007) estipula la necesaria coordinación y apoyo a las tareas que lleven adelante las unidades académicas y los distintos sectores de la comunidad universitaria, lo que genera la necesidad de continuar con el proceso de incorporación de personal permanente en el área.</p> <p>De esta manera, durante el período 2011-2015 se debería estudiar la posibilidad de darle al área un lugar de autonomía respecto del Consejo Superior, a fin de</p>	2011	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales.



	concretar en la estructura orgánica la jerarquización que se le dio en lo político.		
<b>1.6. Acuerdos institucionales para obtener fondos destinados a la internacionalización de la educación superior</b>	<p>Es cada vez más frecuente el destino de fondos específicos de fomento a las actividades de cooperación académica y técnica. Se hace necesario estar atento a estas iniciativas bilaterales o multilaterales para recibir fondos extrapresupuestarios que permitan el desarrollo de la actividad internacional.</p> <p>Es necesario incrementar las gestiones y la administración de las acciones de cooperación que se generan desde los diferentes organismos nacionales, como la SPU y Cancillería, así como también de las agencias internacionales de cooperación. La UNLPam cuenta con antecedentes destacados en la presentación a Convocatorias del Programa de Promoción de la Universidad Argentina –PPUA– y también de programas financiados por la Unión Europea: ERASMUS y Redes Académicas, en el ámbito del proyecto de cooperación con el MERCOSUR Educativo, por ejemplo.</p>	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Unidades Académicas.
<b>1.7. Programa de difusión de la internacionalización</b>	<p>Entre los antecedentes de difusión, se destaca la edición de un video institucional sobre promoción de la Universidad, cuyo guión se ha traducido al inglés. Existe información sistematizada en folletería –soporte papel– distribuida también vía correo electrónico en el país y en el extranjero, y un sitio web para extranjeros en español, inglés y portugués. Es prioritario continuar y mejorar los canales de difusión de las actividades y de la información referida al intercambio y la cooperación académica institucional. Para ello es necesario actualizar, permanentemente, el material informativo en distintos idiomas y soportes en función de generar sinergias internas y el posicionamiento de la Universidad en el marco internacional.</p> <p>Mantener actualizado el sitio web y continuar con la elaboración de los informes distribuidos vía correo electrónico, entre otras acciones.</p>	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Unidades Académicas.
<b>Objetivo 2: Promover la participación de la Universidad en los procesos de integración regional e internacional global</b>			
<b>2.1. Promoción de acciones de cooperación con Universidades iberoamericanas, latinoamericanas, del MERCOSUR y del resto del</b>	Propiciar la colaboración y participación entre Universidades de los países del MERCOSUR (ampliado), estimular la conformación de redes de I+D+i, dinamizar el intercambio institucional y otras acciones que impulsen la cooperación como garantía de la educación como bien público y como derecho de los pueblos latinoamericanos.	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación



<p><b>mundo</b></p>	<p>Para ello es necesario continuar propiciando y contribuyendo para el adecuado posicionamiento de la UNLPam en el ámbito iberoamericano en general y del MERCOSUR en particular.</p> <p>Por otro lado, las unidades académicas en proceso de evaluación y acreditación requieren de esta posición institucional para sustentar sus planes de acreditación en el marco del MERCOSUR (Ciencias Veterinarias), y profundizar también sus acciones de intercambio regional (Agronomía, Ingeniería, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Humanas y Ciencias Económicas y Jurídicas).</p>		<p>Internacional, Unidades Académicas.</p>
<p><b>2.2. Fortalecer la participación en asociaciones y redes de carácter internacional</b></p>	<p>La UNLPam participa en redes que nuclean a Universidades del mundo. En el ámbito latinoamericano, es miembro pleno de la UDUAL (Unión de Universidades de América Latina y el Caribe), y en el ámbito europeo está asociada al Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida.</p> <p>Estas asociaciones tienen como objetivos centrales promover, afirmar, fomentar y mejorar las relaciones entre las Universidades a fin de promover el intercambio académico tanto de profesores y estudiantes como de investigadores y graduados.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales. ..</p>
<p><b>2.3 Promoción para la participación en agencias de cooperación, fundaciones y organismos multilaterales internacionales vinculados con el desarrollo local y regional</b></p>	<p>El Plan Estratégico Territorial Argentino, en sus dimensiones de intervención, considera al desarrollo local y regional como una vía para el crecimiento equitativo e inclusivo de los territorios y de los actores y agentes que los componen. La vinculación internacional de la Universidad, mediante la cooperación con instituciones específicas, puede contribuir al logro de tales fines.</p>	<p>Continúa</p>	<p>Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional.</p>
<p><b>2.4. Definición de áreas prioritarias para situar a la Universidad como referente internacional</b></p>	<p>Situar a la Universidad Nacional de La Pampa como referente internacional en áreas/temas considerados estratégicos y prioritarios. Conjuntamente con la Secretaría de Investigación y Posgrado y el Consejo de Ciencia y Técnica, es necesario trabajar sobre las áreas prioritarias de investigación ya definidas, a efectos de su posicionamiento nacional e internacional</p>	<p>2011</p>	<p>Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Consejo de Ciencia y Técnica.</p>

**Objetivo 3: Promover la movilidad internacional de la comunidad universitaria de la UNLPam y de otras Universidades, como medio para mejorar sus relaciones con el**



exterior			
<b>3.1. Programa de movilidad internacional de estudiantes</b>	<p>El Programa de movilidad internacional de estudiantes de la UNLPam fue aprobado por la Resolución 349/07. Se registran destacados antecedentes de movilidad estudiantil y el reconocimiento de las actividades realizadas y las equivalencias de calificaciones con las Universidades extranjeras. Es necesario promover e incrementar significativamente la movilidad estudiantil y tender al reconocimiento de estudios y diplomas desde la óptica de la confianza mutua y las equivalencias de calidad. Esto genera la necesidad de llevar a cabo acciones que promuevan el aumento significativo de la recepción de estudiantes extranjeros, ya sea en las carreras de grado como en las ofertas de posgrado.</p> <p>Es necesario, también, incentivar a los estudiantes de la UNLPam para que participen activamente de los procesos de intercambio, y a los docentes para que actúen de orientadores y guías en la consecución de las aspiraciones estudiantiles en materia de intercambio.</p> <p>Ampliar a nuevas postulaciones o convocatorias de movilidad (países que no están actualmente considerados).</p> <p>Continuar participando en los programas en ejecución (JIMA y PAME-UDUAL) e incorporarse a otros.</p>	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional.
<b>3.2. Programa de movilidad internacional de docentes/investigadores</b>	<p>La presencia internacional de los docentes de la UNLPam le permite ser reconocida internacionalmente y, a su vez, mejorar la calidad institucional de sus funciones básicas. Es imprescindible generar interés, motivación y sensibilización de los docentes para que sus acciones prioritarias puedan ser compartidas en ámbitos internacionales. La movilidad de los docentes de la UNLPam permitirá incrementar el número de grupos de docencia e investigación para desarrollar trabajos conjuntos con grupos de otros países.</p> <p>Es necesario intensificar las acciones en el marco de este Programa.</p>	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Secretaría de Ciencia y Técnica.
<b>3.3. Programa de recepción de estudiantes y docentes de Universidades extranjeras</b>	<p>Se debe incentivar la visita de docentes/investigadores de otras Universidades para realizar diversas acciones, como dictado de seminarios y de cursos de posgrado, o realización de tesis. Asimismo, la visita de delegaciones extranjeras y expositores y conferencistas de países del MERCOSUR y otras regiones del mundo.</p>	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Secretaría de Ciencia y Técnica.



<b>Objetivo 4: Fortalecer los vínculos de la UNLPam con Universidades extranjeras, agencias de cooperación, fundaciones, organismos multilaterales; también con organismos internacionales vinculados con el desarrollo local y regional</b>			
<b>4.1. Reforzar la política de convenios específicos con Universidades del exterior</b>	Profundizar los vínculos institucionales para promover y fortalecer la cooperación mediante la profundización de la política de convenios de la Universidad. Gestionar nuevos convenios internacionales con especial atención a las políticas propias de la Universidad. Apoyar a las unidades académicas para que proyecten convenios específicos, por áreas de conocimiento, de acuerdo con las sugerencias y recomendaciones emanadas de la acreditación de las carreras y de su evaluación y necesidades específicas.	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional.
<b>4.2. Desarrollar un software para la administración de convenios internacionales</b>	En los últimos años se han multiplicado las acciones de cooperación mediante convenios con Universidades extranjeras. Esto hace necesario administrar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, los resultados de su aplicación y el desarrollo de las tareas conjuntas propuestas. Debido a que se propone reforzar esta política de vinculación, es necesario generar una herramienta que permita, de manera ágil y operativa, administrar el seguimiento de dichos convenios. Esta herramienta podría permitir, también, la incorporación de todos los convenios firmados por la Universidad con instituciones locales y nacionales para mantener una organización acorde con las nuevas exigencias de gestión.	Continúa	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Secretaría de Coordinación y Planeamiento Institucional, Áreas de Tecnologías de la Información.
<b>Objetivo 5: Profundizar acciones de enseñanza y/o certificación de español -segunda lengua-, lenguas de los pueblos originarios y lenguas extranjeras</b>			
<b>5.1. Gestionar y promover acciones de enseñanza y/o certificación de las lenguas</b>  <b>5.1.a. Proyecto académico sobre certificación y uso del español como lengua extranjera</b>  <b>5.1.b. Proyecto académico de uso y/o certificación de otras</b>	La Universidad Nacional de La Pampa ha participado activamente de las actividades de capacitación y cursos específicos referidos a la certificación y uso de la lengua española como lengua extranjera y de otras lenguas. Desde el año 2005, las actividades han sido continuas y permitieron adquirir las fortalezas y la capacitación adecuada para intervenir responsablemente en estos requerimientos. Por Resolución 144/07, el Consejo Superior se incorpora al Proyecto CELU y participa activamente del Consorcio con sus representantes designados e interviene y evalúa exámenes del Curso de	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional.



lenguas	Español para Extranjeros (CELU), otorgando las correspondientes certificaciones. Es necesario promover, mediante la gestión institucional, todas las acciones vinculadas con estas certificaciones, a efectos de continuar ocupando el lugar de privilegio logrado.		
5.2. Proyecto enseñanza de lenguas de pueblos originarios	La Universidad debe estimular el aprendizaje de las lenguas nativas <i>y garantizar el respeto por la identidad de los pueblos originarios y el derecho a una educación bilingüe e intercultural</i> (Art. 75 –Inciso 17– de la Constitución Nacional Argentina). Para ello es necesario generar espacios que ofrezcan a la comunidad (nacional e internacional) la posibilidad de acceder al patrimonio cultural en su diversidad y complejidad, en un marco de reconocimiento de las lenguas originarias para conservar y difundir sus particularidades.	2012	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Centros de Estudiantes.
<b>Objetivo 6: Internacionalizar los estudios de posgrado</b>			
6.1. Proyección de programas conjuntos para estudios de posgrado	Es necesario analizar la posibilidad de realizar proyectos compartidos para el dictado de carreras y cursos de posgrado asociados con instituciones extranjeras. Se trata de que la Universidad posicione las áreas de su especialidad en forma compartida con otras Universidades, conocer y compartir experiencias en la formación y reforzar la internacionalización de las ofertas de posgrado.	Continúa	Sec. de CS y Relaciones Institucionales, Secretaría de Investigación y Posgrado, Comisión Especial de Cooperación Internacional.
<b>Objetivo 7: Diseñar estrategias de cooperación cultural</b>			
7.1. Integración a redes de cooperación cultural de carácter internacional	Se hace necesario recuperar las políticas culturales de cooperación que llevan adelante otras Universidades del mundo, a efectos de crear fortalezas internas que permitan conocer las redes de intercambio en gestión cultural y consolidar vías de cooperación para el desarrollo en el marco de la cultura. La UNLPam debe compartir experiencias y establecer alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo de la cultura de los pueblos.	2012	Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales, Comisión Especial de Cooperación Internacional, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria. Unidades académicas.



## **Recursos para la implementación y garantía de cumplimiento del Plan**

Todo plan de desarrollo está condicionado por la disponibilidad de los recursos económicos, humanos y de capital que garanticen su cumplimiento y aplicación. En las jornadas institucionales, la comunidad universitaria entiende que el Consejo Superior debe garantizar el financiamiento de las acciones planificadas, de acuerdo con las prioridades institucionales que se establezcan para el logro de la Misión, las metas y las acciones para la mejora.

La Universidad Nacional de La Pampa ha comprendido y demostrado que las dificultades presupuestarias no pueden ser un impedimento para la concreción de sus objetivos, ni justificar la inacción y la inercia que frenan el logro de las expectativas generadas para sostener su crecimiento.

Distribuir el presupuesto anual sobre la base de acciones estratégicas, y consideradas fundamentales para la mejora de las funciones básicas y de apoyo, es también una decisión y un compromiso institucional que debe adoptarse a partir de la comprensión de que mejorar las condiciones institucionales redundará en beneficio de todos quienes integran la comunidad universitaria.

Todos los integrantes de la comunidad deben reclamar para que el presupuesto nacional destinado a las Universidades garantice el cumplimiento de sus planes de desarrollo y mejoramiento, a efectos de otorgar sentido a los procesos de evaluación institucional.

El mismo compromiso debe exigirse a los funcionarios públicos –representantes de la provincias y de partidos políticos, que analizan y aprueban el presupuesto nacional–, a efectos de que las distribuciones sean ecuanímes, democráticas y consensuadas para lograr no sólo el crecimiento progresivo del presupuesto para las instituciones educativas públicas de nivel superior, sino que tales distribuciones se realicen de forma transparente y equitativa para evitar situaciones de privilegio amparadas en la desigual de fuerzas.

El Consejo Superior, como responsable de la distribución y control de ejecución de las inversiones, debe garantizar el sostenimiento del plan que la comunidad universitaria analizó y aprobó de forma participativa y comprometida.

La UNLPam cuenta con los recursos humanos necesarios para la ejecución del plan. También con el compromiso de su comunidad para sostener y reforzar las acciones emprendidas y capitalizar las





nuevas acciones para el mejoramiento institucional futuro. Este potencial humano es una fortaleza indispensable para la generación de consensos y sinergias que valoricen las acciones para mejorar la calidad institucional y por lo tanto individual de todos sus integrantes.

La UNLPam es una institución reconocida y valorada por la sociedad; ante ello debe responder con una política de crecimiento futuro que otorgue relevancia a la función social que le compete, rescate los conocimientos cotidianos y tienda a la superación de las desigualdades sociales y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población. En este sentido, debe apelar al compromiso de las instituciones públicas provinciales y municipales para que tengan en cuenta las potencialidades y realidades de la Universidad como generadora de conocimientos, de investigación básica y aplicada, de estrategias de vinculación y de extensión social.

Este otorgamiento de valor por parte de las instituciones públicas debe manifestarse en el reconocimiento a la Universidad, entablando acciones conjuntas que permitan la derivación de recursos, como contraparte de la disposición de sus recursos humanos y masa crítica orientados a resolver los problemas locales y regionales.

### **Seguimiento y control de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015**

Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite el control por parte de los órganos de gobierno, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios.

El sistema de seguimiento y control del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 estará a cargo de la Comisión de Evaluación y Planificación del Consejo Superior, mediante el control del cumplimiento de los indicadores de seguimiento y la elaboración de indicadores de impacto que apruebe el Consejo Superior y fiscalicen los responsables de la ejecución de cada una de las acciones.

Por ende, el seguimiento del Plan se realizará a partir de los compromisos adquiridos por los diferentes responsables de ejecución de las acciones estratégicas, que serán los encargados de liderar las acciones planteadas en cada una de ellas. Del cumplimiento y desarrollo de estas acciones resultará el impacto que el Plan genere en el crecimiento de la institución.





*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

Por otra parte, y con el objeto de mantener las acciones de participación y la transparencia que han caracterizado la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, se organizarán jornadas periódicas de reflexión y debate. Estas reuniones de seguimiento serán abiertas, y se invitará a la comunidad universitaria y al Consejo Social a reflexionar sobre los avances del Plan. Ésta es una demanda que la comunidad universitaria ha proclamado en las jornadas institucionales.



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA, *Informe de Evaluación Externa de la Universidad Nacional de La Pampa*, Buenos Aires, 2006.

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA, *Resoluciones de Acreditación y Renovación de Acreditación de las carreras de la Universidad Nacional de La Pampa*, Buenos Aires, varios años.

CROCHETTI, Silvia (ed) *La Universidad de La Pampa, 50 años de historia*, Santa Rosa: EdUNLPam, 2008.

GIUSTINIANI, Rubén y CARBAJAL, Lorena, *Universidad, Democracia y Reforma. Algunas reflexiones y una propuesta*. Prometeo Libros, Buenos Aires, 2008.

REPUBLICA ARGENTINA; *1816-2016 Argentina del Bicentenario – Plan Estratégico Territorial – Avance 2008*.

REPUBLICA ARGENTINA; *Plan Estratégico Territorial. Estado de situación del proceso de planificación territorial*, 2010.

TAMAÑO, G y G. ECIOLAZA (2008) *La extensión universitaria en la argentina del bicentenario*. CEUES UNT.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA; *Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa*, 1997.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA; *Plan Plurianual de Inversiones 2003-2006*, 2003.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA, *Plan Estratégico y Proyecto de Desarrollo Institucional 2005-2010*, EdUnlpam, Santa Rosa, 2005.

## OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

DISCURSO DE ASUNCIÓN: CPN Sergio Aldo Baudino – Rector de la Universidad Nacional de La Pampa. Mayo de 2010.

DISCURSOS VARIOS: Lic. Sergio Daniel Maluendres – Rector de la Universidad Nacional de La Pampa, periodos 2002-2006 y 2006-2010.

Resoluciones del Consejo Superior.

Informe de avance e impacto del PDI 2005-2010, inéditos.

Documentos del Consejo Interuniversitario Nacional.



## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS UTILIZADOS

ANPCyT	Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica
API	Áreas Prioritarias de Investigación
AVG	Áreas de Vacancia Geográfica
CABBIO	Centro Argentino Brasileiro de Biotecnología
CAICyT	Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica.
CCT	Convenio Colectivo de Trabajo
CD	Consejo Directivo
CELU	Certificado Español Lengua y Uso
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CFI	Consejo Federal de Inversiones
CIN	Consejo Interuniversitario Nacional
CONEAU	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CORPICO	Cooperativa Regional de Electricidad, de Obras y otros servicios de General Pico Limitada.
CPE	Cooperativa Popular de Electricidad de Santa Rosa
CPEs	Comisión de Pares Evaluadores
CPN	Contador Público Nacional
CS	Consejo Superior
CTDU	Comité Técnico del Deporte Universitario Argentino
DEE	Debilidades Evaluación Externa
EdUNLPam	Editorial de la Universidad Nacional de La Pampa
EEUU.	Estados Unidos de Norteamérica
EPH	Encuesta Permanente de Hogares
ERASMUS	<i>European Region Action Scheme for the Mobility of University Students</i> (Plan de Acción de la Comunidad Europea para la Movilidad de Estudiantes Universitarios)
ETS	Enfermedades de Transmisión Sexual
FEE	Fortalezas Evaluación Externa
FEPANCO	Federación Pampeana de Cooperativas Eléctricas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FOMECA	Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria
FONCyT	Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica
FUNDAR	Fondo Universitario para el Desarrollo Nacional y Regional
INCITAP	Instituto de Ciencias de la Tierra y Ambientales de La Pampa
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTERNET	<i>International Net - Interconnected Network</i>
INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
JIMA	Programa de Becas: Jóvenes de Intercambio México-Argentina
JTP	Jefe de Trabajos Prácticos
LATINDEX	Sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MINCyT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
MPFIPyS	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas



Universidad Nacional de La Pampa  
Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa

OJS	<i>Open Journal Systems</i>
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
OSCs	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAME-UDUAL	Programa Académico de Movilidad Estudiantil de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe
PASMA	Proyecto de Asistencia para el Sector Minero Argentino
PBG	Producto Bruto Geográfico
PBI	Producto Bruto Interno
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PE	Plan Estratégico
PET	Plan Estratégico Territorial
PEU	Proyectos de Extensión Universitaria
PEUE	Proyectos de Extensión Universitaria Estudiantes
PFDT	Proyectos de Formación de Doctores en Áreas Tecnológicas Prioritarias
PICT	Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica
PICTO	Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados
PIDRI	Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Radicación de Investigadores
PNBB	Programa Nacional de Becas Bicentenarios
PNBU	Programa Nacional de Becas Universitarias
PPI	Plan Plurianual de Inversiones
PPUA	Programa de Promoción de la Universidad Argentina
PRH	Programa de Recursos Humanos
PROMAGRO	Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza en Agronomía
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
RebBIEN	Red de Secretarios de Bienestar de las Universidades dependientes del Consejo Interuniversitario Nacional.
REXUNI	Red Nacional de Extensión Universitaria
RUEDA	Red Universitaria de Educación a Distancia
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEPCyT	Sistema de Evaluación de Proyectos Científicos y Tecnológicos
SIB	Servicios de Información y Bibliotecas
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
SIGEMA	Sistema Integral de Gestión y Evaluación
SIU	Sistema de Información Universitaria
SPU	Secretaría de Políticas Universitarias
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.</i> (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
UNLPam	Universidad Nacional de La Pampa
UNPA	Universidad Nacional de la Patagonia
UNSUB	Universidad Nacional San Juan Bosco
UVT	Unidad de Vinculación Tecnológica
VOIP	<i>Voice over Internet Protocol</i> (Voz sobre Protocolo de Internet)



*Universidad Nacional de La Pampa*  
*Cnel. Gil Nº 353- 3º piso - Santa Rosa La Pampa*

**Este documento fue revisado en sus aspectos formales por los profesores Dora Battistón y Aldo Reda del “Servicio para la escritura y la lectura en la Universidad” de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de La Pampa.**