

AGENDA UNR2030



UNR

AUTORIDADES Y EQUIPO

Autoridades

Bartolacci, Franco | **Rector**
Massía, Darío | **Vicerrector**
Goity, José | **Secretario General**

Comisión de Decanos

Serra, Esteban | **Presidente**
Racca, Adriana | **FCEyE**
Gárate, Mariano | **FCV**
del Río, Adolfo | **FAPyD**
Molinas, Jorge | **FCM**

Coordinación

Grandinetti, Rita
Nari, Patricia

Equipo Técnico

Aranda, Estefanía
Long, Federico
Rodríguez, Exequiel David
Rosconi, Anabela
Gómez Hernández, María Victoria
Ordoñez, Noelia Pamela
Amatta, Juan Manuel

Universidad Nacional de Rosario
ISBN: En trámite
Rosario, Santa Fe, Argentina
Febrero, 2020



ÍNDICE

1. ¿QUÉ ES LA AGENDA UNR 2030?	4
2. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA	5
3. ESTADO DE SITUACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Eje 1 - Universidad Innovadora	10
3.2. Eje 2 - Universidad Cercana y Sostenible	30
3.3. Eje 3 -Universidad Feminista y Popular	41
3.4. Eje 4 - Universidad de Excelencia	60
3.5. Eje 5 - Universidad Ágil y Transparente	77
4. AGENDA 2030	98
4.1. ESCENARIO UNR 2030	99
4.2. LINEAS DE ACCIÓN	99
4.2.1. Ampliación de derechos y consolidación de cultura democrática.....	100
4.2.1.1. UNR comprometida con la igualdad	101
4.2.1.2. UNR inclusiva y diversa	105
4.2.2. Gobernanza participativa e innovación en la gestión	110
4.2.2.1. Gobernanza abierta.....	110
4.2.2.2. Digitalización y procesos innovadores	117
4.2.3. Construcción de un sistema científico de valor público	123
4.2.3.1. Modelo científico integrado	123
4.2.3.1. Diálogo con el ecosistema regional.....	127
4.2.4. Vinculación y sostenibilidad regional.....	131
4.2.4.1. UNR modelo regional de sostenibilidad.....	131
4.2.4.2. UNR plataforma de innovación	136
4.2.5. Excelencia académica y desarrollo curricular	141
4.2.5.1. Dinamización de trayectos y prácticas curriculares	141
4.2.5.2. Dispositivos de desarrollo docente.....	146
4.2.6. Internacionalización estratégica	149
4.2.6.1. Internacionalización académica.....	150
4.2.6.2. Legitimación internacional UNR.....	155
5. SISTEMA DE MONITOREO DE LA AGENDA UNR 2030	162
6. PARTICIPANTES	167

1. ¿QUÉ ES LA AGENDA UNR 2030?

La Agenda UNR 2030 es la hoja de ruta de la Universidad Nacional de Rosario hacia un horizonte de futuro construido colaborativamente. Define las estrategias, acciones y metas que posicionan a la UNR como nodo del ecosistema innovador de la ciudad y la región, en estrecha relación con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la innovación mundial. Tiene como objetivo guiar el desarrollo de la Universidad en los próximos 10 años, atendiendo la diversidad y heterogeneidad de las disciplinas, comunidades y territorios que la contienen.

A 100 años de la Reforma Universitaria, se afirma en sus principios y propone avanzar hacia la construcción del conocimiento para el Siglo XXI, en un mundo cada vez más inestable, complejo, rápidamente mutable e infinitamente conectado, donde la Universidad es un actor protagónico, capaz de analizar, interpelar e intervenir en su contexto local y global.

Es un Instrumento de Planificación que ofrece un marco y una dirección de carácter general que dialoga con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU promoviendo sus valores y principios. Agenda UNR2030 es el resultado de una construcción participativa, horizontal y democrática que reunió a la comunidad universitaria, instituciones sociales, políticas, económicas y profesionales de la ciudad y la región en un diálogo con perspectiva inclusiva, transversal e integradora.

Este documento presenta la Agenda UNR 2030 con su contenido propositivo y el inédito proceso de producción colectivo que la hizo posible y está ordenado siguiendo el encadenamiento metodológico de construcción.

En el primer capítulo se expone sintéticamente el proceso de construcción de la Agenda 2030 con el fin de explicitar la metodología aplicada y conocer las instancias participativas y democráticas que dieron origen a la misma y que fueron medulares en el proceso de diseño. En la segunda parte, se sistematizan los datos e información que dan cuenta del estado de situación y los temas centrales. En el apartado *Agenda 2030* se describe el escenario deseado y a las líneas de acción que estructuran de manera estratégica el futuro de la Universidad. A su vez, encontraremos los proyectos estratégicos y metas que materializan el escenario deseado. Finalmente se presenta la plataforma de seguimiento como estructura y proceso de implementación de la Agenda UNR 2030.

2. PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA

La Universidad Nacional de Rosario fue creada hace más de 50 años posicionándose como una de las instituciones más importantes del país. Desde entonces sostiene una relación activa con la sociedad ofreciendo una propuesta de formación científico educativa compuesta de más de 60 carreras de grado y más de 100 de posgrado. Desarrolla investigaciones y se relaciona con su medio a través de la extensión y la vinculación tecnológica. Sin embargo, los desafíos del siglo XXI emergen como disparadores para construir un futuro acorde a estas nuevas circunstancias.

La Agenda UNR 2030 es un instrumento de planificación para construir el horizonte de futuro y las estrategias de acción que la posicionen como nodo de ecosistema innovador de Rosario y la región. Es un producto inédito de colaboración entre la comunidad académica, actores sociales, sectores productivos y referentes gubernamentales.

En septiembre del año 2019, con un evento multitudinario como puntapié, se convocó a trabajar durante seis meses en instancias participativas que permitieron generar lineamientos comunes para avanzar juntos en la construcción del conocimiento del siglo XXI. En diciembre del mismo año, se llevó a cabo la presentación pública de los resultados y la firma de un Acta Compromiso, por parte de representantes de toda la comunidad académica, el Estado, la sociedad civil y el sector privado, entre otros.

La Agenda se desarrolló a partir de una metodología específica que otorga particular relevancia al involucramiento de actores y al tratamiento de la dimensión institucional en el abordaje de la complejidad de los procesos.

Se reconocen tres etapas principales en el desarrollo de la Agenda UNR 2030:

- 1- **EXPLORAR:** Etapa inicial de reconocimiento y análisis.
- 2- **REFLEXIONAR:** Instancia de profundización, deliberación, explicación y articulación.
- 3- **INNOVAR:** Momento de aprendizaje, identificación de estrategias de innovación y de procesos para llevarlo adelante.



2.1. ETAPA 1: EXPLORAR

En esta etapa se reconocieron las diferentes experiencias de trabajo dentro de la UNR, identificando las redes de actores, las dinámicas institucionales y los principales problemas en el desarrollo de las actividades. El producto de esta etapa es el **estado de situación** de la UNR y los **temas centrales** que estructuran el abordaje de las principales problemáticas de relevadas.

El trabajo se organizó en cinco ejes a partir de los cuales se pudo conocer cada espacio y dinámica de la Universidad y ordenar la información y los datos recabados. Los ejes son:



Los ejes se nutrieron de la información obtenida de: la indagación y relevamiento de documentación oficial (evaluaciones, informes, reportes), publicaciones académicas cuanti cualitativas y percepciones de los actores a través de numerosas entrevistas a referentes de la comunidad universitaria, de la sociedad civil, sectores productivos y referentes de la política local, provincial y nacional

Simultáneamente se relevaron 35 planes y agendas estratégicas de distintas universidades públicas nacionales, regionales e internacionales, para identificar tendencias, temáticas comunes y acciones de vanguardia.

La producción se volcó en documentos que denominamos **Estado de Situación UNR 2030**.

<p>+ 130</p> <p>Entrevistas actores públicos</p>	<p>+ 90</p> <p>Intervenciones participativas analógicas y virtuales</p>	<p>+ 700</p> <p>Encuestas online</p>
<p>+ 30</p> <p>Planes estratégicos internacionales relevados</p>	<p>14</p> <p>Micro entrevistas a los Mejores Promedios UNR</p>	<p>12</p> <p>Videos micro entrevistas a posibles ingresantes</p>

2.2. ETAPA 2: REFLEXIONAR

En esta etapa los actores, desde sus espacios, perspectivas, responsabilidades y saberes imaginan el futuro de la Universidad y los caminos para lograrlo; reconocen sus debilidades pero vislumbran su enorme robustez y potencialidades Para ello se convocó un taller con más de 300 participantes que organizados a partir de los ejes pensaron desafíos y prioridades.

Los productos que surgen de esta instancia son el **escenario deseado** y las principales **líneas de acción** que guiarán a la Universidad en los próximos 10 años.

Escenario 2030

Universidad democrática, abierta, sensible feminista, inclusiva y de excelencia. Nodo del ecosistema innovador de la ciudad y la región. Construye conocimiento de vanguardia y forma profesionales vinculando saberes, disciplinas y espacios de producción en un sistema científico – tecnológico – artístico integrado y transparente conectado con Latinoamérica y el mundo.

Líneas de Acción



2.3. ETAPA 3: INNOVAR

Este momento es el del aprendizaje y creatividad situada, última etapa del proceso de diseño de la Agenda 2030. A partir del escenario y las líneas de acción, se discutieron y propusieron acciones concretas y tiempos definidos para alcanzar ese escenario. Los espacios de encuentro creativos, fueron mesas de trabajo por línea de acción, donde los actores participantes desplegaban su experticia profesional y/o comunitaria.

Los productos que surgieron de esta etapa fueron los **proyectos estratégicos** y sus respectivas **metas**.



Estado de Situación

UNR
2030



3.1. EJE 1 - UNIVERSIDAD INNOVADORA

En el contexto de la 4° Revolución Industrial, las capacidades innovadoras de la universidad devienen en un elemento fundamental para su desarrollo actual y futuro. En este sentido, este eje abarca las agendas universitarias de hoy y sus respuestas a algunos interrogantes a los desafíos que plantea el mundo actual: ¿Cómo es la universidad del siglo XXI? ¿Cómo se piensa la universidad en el contexto de la Industria 4.0? ¿Cuál es el perfil de las universidades a nivel internacional? ¿Qué modelos existen? ¿Quiénes están a la vanguardia? ¿Qué estrategias adoptan? ¿Cómo se vinculan con su entorno? A un siglo de la Reforma Universitaria, surge el reto de reimpulsar ese espíritu reformista, renovador e innovador, que supo ubicarnos a la vanguardia regional y mundial.

Una **universidad innovadora** puede caracterizarse como transversalmente colaborativa, interdisciplinar, internacionalizada, abierta, dinámica, conectada, sostenible y protagonista; con profesionales definidos por su excelencia académica, su rigor científico, su destreza técnica y su responsabilidad ética. Una **universidad innovadora** es una universidad 4.0: una universidad instalada en la 4° Revolución Industrial.

3.1.1. ¿Qué entendemos por UNIVERSIDAD INNOVADORA?

En la actualidad existen consensos (BID, 2018; Meijer, 2018; Ramió, 2018; Oszlak, 2019) respecto a que estamos atravesando una **Cuarta Revolución Industrial** (4RI): el surgimiento y expansión vertiginosa de las tecnologías digitales y de automatización, junto al crecimiento exponencial de los teléfonos inteligentes, las innovaciones tecnológicas y el flujo constante de big data, han generado un contexto mundial cuyo impacto sobre gobiernos, ciudadanos y economías es ineludible.

¿Por qué decimos que esta revolución es la *cuarta*?

- La 1°. Revolución Industrial engloba el proceso de transformación económica, social y tecnológica iniciado en la segunda mitad del siglo XVIII que significó el paso desde una economía rural a una urbana, industrializada y mecanizada.
- La 2°. Revolución Industrial puede localizarse hacia fines del siglo XIX y se caracteriza por el descubrimiento de nuevas fuentes de energía, como el gas, el petróleo y la electricidad; y, derivados de ellas, nuevos materiales y sistemas de transporte y comunicación.
- La 3°. Revolución Industrial puede ubicarse entre mediados y fines del siglo XX, y sus grandes protagonistas son el surgimiento y auge de la informática y de Internet.

- La 4°. Revolución Industrial abarca los avances más recientes en robótica, inteligencia artificial, nanotecnología y biotecnología, entre otros. La automatización y el intercambio de datos son la clave de la denominada Industria 4.0.

Lo que diferencia a esta revolución de las anteriores es la velocidad de los cambios, la gran cantidad de avances presentes, y la orientación sistémica y global de las transformaciones (BID, 2018). De la mano con esto, el modelo social del siglo XXI se configura en torno a algunas características que son diferentes a las de sociedades anteriores y que Castells (2006) aglutina bajo el concepto de *Sociedad Red*. El nuevo tejido social está marcado por el informacionalismo y la globalización, donde la red o los nodos y las relaciones fluctuantes entre ellos constituyen la unidad básica, donde el movimiento es hacia una mayor distribución y menor relevancia de las cúspides y el centro.

En este contexto, los desafíos son cada vez más complejos, y requieren cada vez más y mejores capacidades y aptitudes que se encuentran disponibles por fuera de las estructuras tradicionales. Así, en estas circunstancias cambiantes y vertiginosas, la **innovación** cobra un protagonismo fundamental. Hoy decimos que la innovación es un proceso abierto, donde intervienen distintos actores en distintos espacios, distintos momentos, con diferentes saberes: hablamos de **innovación abierta**. Esta supone un corrimiento de eje: de las personas y sus aprendizajes a las construcciones compartidas, de la participación a la colaboración y cocreación de ideas innovativas. Los límites entre el adentro y el afuera en este modelo se desdibujan y se constituyen constelaciones dinámicas para la transparencia, la producción de bienes y servicios públicos y de ideas comunes. La innovación abierta se basa así en la intensidad de las relaciones de colaboración (Grandinetti, 2018).



Ilustración 1 - Fuente: Entrevistas realizadas a actores de la comunidad universitaria, del Estado y de la sociedad civil durante los meses de agosto y septiembre de 2019

Todas las organizaciones humanas -incluyendo a la universidad- se ven empujadas a desarrollar capacidades para la innovación y “no quedarse atrás”: es decir,

capacidades para liderar procesos abiertos de desarrollo de ideas para el abordaje de sus desafíos (Grandinetti, 2019). Las respuestas para estos desafíos complejos son creaciones colectivas: a partir de estos procesos de innovación, las capacidades y aptitudes necesarias suelen ser multidisciplinarias y derivan en soluciones co-creadas. Además, estos espacios se apoyan en la creación de complicidad y respuestas con y a través de las personas: con **inteligencia colectiva**.



Ilustración 2 - Fuente: Entrevistas realizadas a actores de la comunidad universitaria, del Estado y de la sociedad civil durante los meses de agosto y septiembre de 2019

En sintonía con lo anterior, en este mundo complejo, diverso e interconectado, la **dimensión internacional** ocupa un lugar elemental. Las acciones de internacionalización de la universidad representan una herramienta central para el desarrollo de acciones de apertura y conexión con Latinoamérica y el mundo, además del propio desarrollo institucional de la universidad. La **internacionalización** se entiende, entonces, como el proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en el propósito, las funciones, y la prestación de la educación superior, para mejorar la calidad de la educación y la investigación para todos los estudiantes y el personal, y hacer una contribución significativa a la sociedad (de Wit et al., 2015).

Las acciones de internacionalización se interpretan en un sentido amplio, que incluye las repercusiones al interior y al exterior de la universidad. La dimensión interna hace referencia a la presencia de la dimensión internacional hacia el interior de la universidad como organización, en la cultura institucional, y de los estándares internacionales en la oferta y métodos docentes, la investigación, la extensión y en los procedimientos de gestión. La dimensión externa incluye la proyección internacional de la universidad, especialmente a través de sus capacidades y productos, ampliando su visibilidad, reconocimiento y ámbito de actuación e influencia. Esta visión se relaciona con los planteamientos más mercantiles de la educación superior, pero también con el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las demandas insatisfechas local y nacionalmente, y las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación para abrir nuevos nichos de acción a nivel regional y mundial (Sebastián, 2005).

3.1.2. Estado de situación

A continuación se desarrolla el estado de situación actual del eje **universidad innovadora** y las dimensiones desarrolladas en el punto anterior: las agendas actuales de universidades nacionales e internacionales, la relación entre 4RI y educación superior y los antecedentes de la UNR en cuanto a internacionalización.

3.1.2.1. Agendas universitarias nacionales e internacionales de hoy

A partir del relevamiento y análisis de las agendas estratégicas de 35 universidades públicas de todo el mundo, se identificaron atribuciones, similitudes y diferencias que permitieron reconocer regularidades, variaciones y patrones en torno a sus objetivos, temas, ejes y prioridades. Los 35 casos son los siguientes:



País	Universidad	Abreviatura	País	Universidad	Abreviatura
Argentina	U. Nacional de Cuyo	UNCuyo	España	U. de Zaragoza	Unizar
Argentina	U. Nacional del Litoral	UNL	España	U. de Salamanca	USAL
Argentina	U. Nacional de La Pampa	UNLPam	España	U. Politécnica de Valencia	UPV
Argentina	U. Nacional de La Plata	UNLP	España	U. Pompeu Fabra	UPF
Argentina	U. Nacional de Mar del Plata	UNMdP	Filipinas	U. de Filipinas	UP
Argentina	U. Nacional del Sur	UNS	Finlandia	U. de Helsinki	HY
Australia	U. de Canberra	UC	Francia	U de Bretaña Sur	UBS
Australia	U. de Sydney	Usyd	Ghana	U. de Ghana	UG
Brasil	U. Federal de Río Grande	FURG	India	Instituto Indio de Tecnología de Bombay	IITB
Brasil	U. Federal de Santa María	UFSM	Italia	U. de Boloña	UNIBO
Canadá	U. de Alberta	UALberta	Japón	U. de Tokio	Today
Canadá	U. de Ottawa	uOttawa	México	U. Nacional Autónoma de México	UNAM
China	U. China de Hong Kong	CUHK	Reino Unido	U. de Oxford	Oxford
EAU	U. de los Emiratos Árabes Unidos	UAEU	Sudáfrica	U. de Pretoria	Pretoria
EEUU	U. de California en Berkeley	UC Berkeley	Sudáfrica	U. de Johannesburgo	UJ
EEUU	U. de California en Los Ángeles	UCLA	Uruguay	U. de la República	UdelaR
España	U. Autónoma de Barcelona	UAB	Venezuela	U. Central de Venezuela	UCV
España	U. Autónoma de Madrid	UAM			

TEMAS INELUDIBLES PARA LA AGENDA UNR2030 – PERCEPCIÓN DE LOS ACTORES

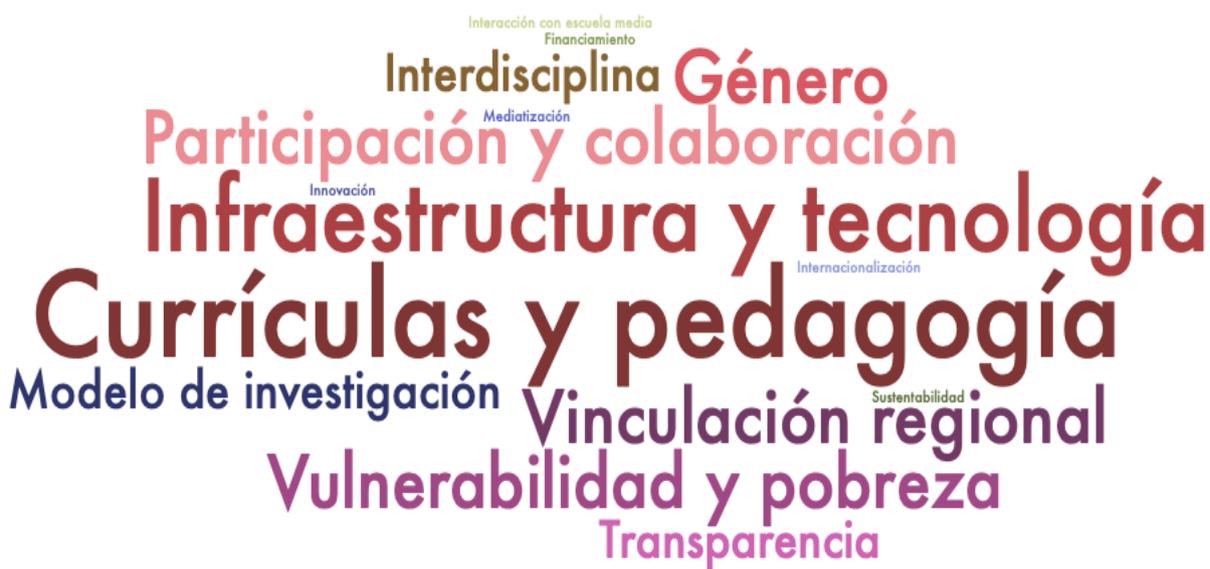


Ilustración 3 - Fuente: Entrevistas realizadas a actores de la comunidad universitaria, del Estado y de la sociedad civil durante los meses de agosto y septiembre de 2019

Tras este análisis, se delimitan cinco grandes áreas estratégicas, presentes de una u otra forma en prácticamente la totalidad de los casos, que, aunque asumen particularidades específicas, pueden sintetizarse en: docencia, investigación, extensión, transferencia y administración.

Además de estas cinco áreas, que en cierto modo agrupan las competencias tradicionales de la universidad, se identifican algunas tendencias y elementos innovadores, en sintonía con los desafíos del mundo de hoy. Se destaca la presencia de ejes de gestión ambiental, interdisciplina, colaboración, transparencia, ciencia abierta, entre otros, y la identificación de determinadas agendas y planes que se presentan en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Cabe destacar que la Agenda UNR2030 se posiciona a la vanguardia internacional con el eje “Universidad Feminista y Popular”, ya que si bien la problemática de género aparece en determinados casos, prácticamente en ninguno aparece jerarquizada al nivel de eje estratégico.

3.1.2.2. 4RI y educación superior

El mundo de hoy, como hemos visto, se caracteriza por cambios constantes y vertiginosos. Este mundo plantea una serie de desafíos para todas las organizaciones humanas. Para la educación superior y la universidad, algunos retos identificados a partir del análisis previo, y de la lectura de bibliografía especializada en la temática (Penprase, 2018; Xing y Marwala, 2017) pueden sintetizarse en tres dimensiones conceptuales: una dimensión **técnica**, una dimensión **humana** y una dimensión **contextual**:

DIMENSIÓN TÉCNICA		DIMENSIÓN HUMANA		DIMENSIÓN CONTEXTUAL	
	Tecnologías de la 3RI como base del pasado + tecnologías de la 4RI como necesidad del presente y del futuro		Compromiso político y social		Sintonía con las mejores prácticas y estándares internacionales
	Interdisciplinaria, necesaria por la complejidad y multicausalidad de los problemas		Democratización, apertura, rendición de cuentas y transparencia		Conexión con un mundo diverso y multicultural
	Planes de estudio, habilidades de graduados y docentes en mejora continua		Colaboración, participación y co-creación para la inteligencia colectiva		Cooperación internacional y alianzas estratégicas
	Profesionales con habilidades que requiere la 4RI		Profesionales conscientes de los efectos de la 4RI en las personas		Anclaje territorial regional

3.1.2.2.1. Dimensión técnica

	Tecnologías de la 3RI como base del pasado + tecnologías de la 4RI como necesidad del presente y del futuro
---	---

Esto implica la sintonización de sus planes de estudio con el presente, con una base en la 3RI (cursos virtuales, presenciales e híbridos, MOOCs, videoconferencias, recursos asincrónicos, educación a distancia), a la cual sumar las tecnologías de hoy: realidad aumentada, internet de las cosas, ciencia de datos, etc.

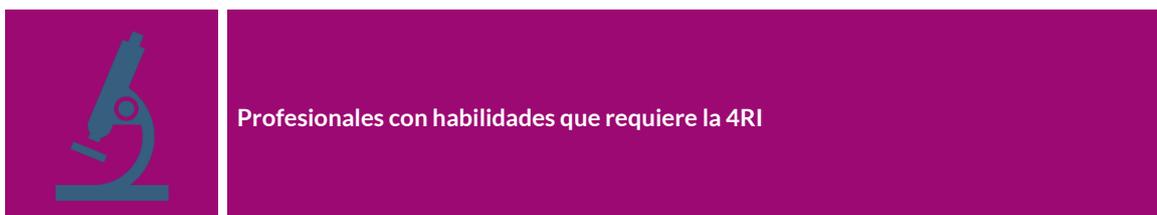
	Interdisciplinaria, necesaria por la complejidad y multicausalidad de los problemas
---	---

Esto refiere al desarrollo de un enfoque profundamente multidisciplinar, tanto para la docencia, la investigación como la extensión: la educación superior en la 4RI tiene el desafío de desarrollar capacidades no solo para analizar y dividir un problema técnico o científico en sus partes constituyentes, sino también para enfatizar las interconexiones

entre estas partes a través de una mirada transdisciplinar, identificando las interrelaciones entre, por ejemplo, las dimensiones físicas, químicas, biológicas y económicas de un mismo objeto de estudio.



Esto requiere el impulso de una constante actualización y mejora continua de los planes de estudio. Si el sello distintivo de la 4RI es el crecimiento exponencial y el cambio vertiginoso, esto produce la necesidad de actualizar los contenidos curriculares con una frecuencia sin precedentes, para que éstos estén en sintonía con el ritmo de los avances científicos y tecnológicos. También incluye el desarrollo de profesionales preparados para navegar las realidades cambiantes y complejas de hoy, generando vías para que los graduados mantengan o retomem contacto con la universidad, en pos de garantizar una actualización constante y necesaria de sus habilidades profesionales.



Esto refiere a la formación de profesionales con habilidades y capacidades para el mundo de la 4RI (inteligencia artificial, robótica, big data), sin dejar de lado la dimensión humana respecto a cómo ésta impacta en las vidas de las personas (habilidades interpersonales, inteligencia emocional, capacidad de enseñanza), con un fuerte componente colaborativo transversal.

3.1.2.2.2. Dimensión humana



Este punto refiere al compromiso político y social de la universidad, con currículas que puedan abordar las tensiones políticas y sociales que acompañan el ritmo acelerado del cambio tecnológico, y la paradoja de un desarrollo tecnológico que puede aumentar la democratización pero simultáneamente centralizar la riqueza y el poder.



Democratización, apertura, rendición de cuentas y transparencia

Esto incluye la apertura y democratización de los asuntos de la universidad, su publicidad y su abordaje participativo y colaborativo; la difusión de información fiable, accesible y transparente; y el desarrollo de estructuras y procesos que puedan responder a los requerimientos de los nuevos campos de acción para la docencia, la investigación y la extensión, desalentando la rutina y fomentando la creatividad y la innovación.



Colaboración, participación y co-creación para la inteligencia colectiva

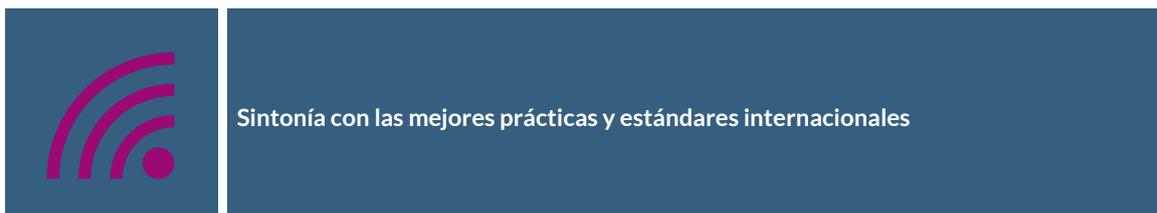
Este punto abarca la transformación del campus es un centro de actividad colaborativa que pueda renovarse constantemente, en línea con el entorno acelerado y cambiante; el impulso de formas innovadoras, proactivas y creativas para la actualización y crecimiento profesional de los docentes, investigadores y graduados, para desarrollar un cuerpo docente a la vanguardia en torno a los últimos avances y descubrimientos tecnológicos.



Profesionales conscientes de los efectos de la 4RI en las personas

Esto incluye el desarrollo de profesionales capaces de analizar, comprender y predecir los problemas del futuro en sus dimensiones tecnológica, ambiental y sociopolítica, a partir de planes de estudio que permitan a los estudiantes comprender con rigor, detalle y profundidad cada una de estas nuevas tecnologías de la 4RI y desarrollar un razonamiento ético para la toma de conciencia respecto a los impactos de la 4RI en las personas. En resumen, la capacitación de los futuros profesionales no sólo para el desarrollo económico y la prosperidad material, sino también para la mejora sustantiva del tejido social y cultural.

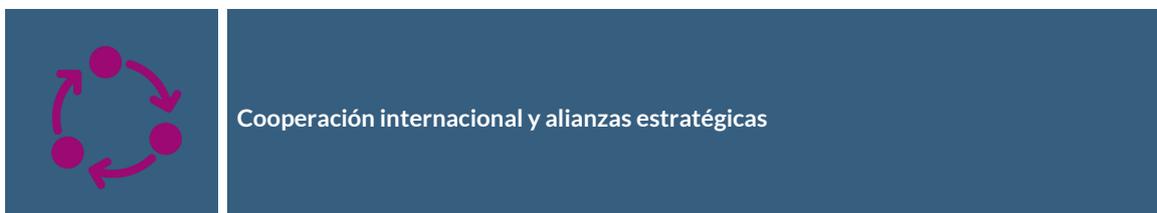
3.1.2.2.3. Dimensión contextual



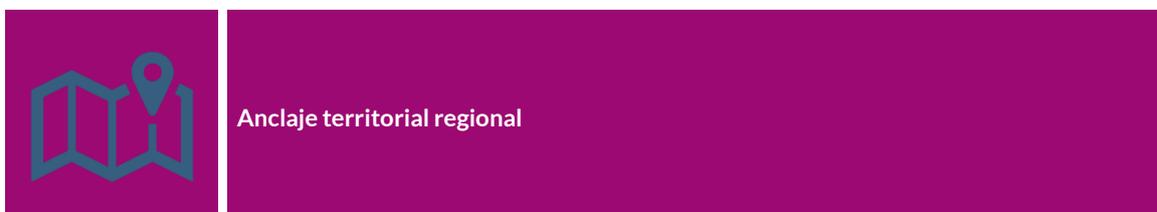
Esto hace referencia a la necesidad de desarrollar, a partir de las acciones de vinculación internacional de la universidad, acciones de benchmarking, no sólo en lo académico, sino también en términos de extensión y administración, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas de otras universidades de la región y el mundo.



Este punto hace referencia al rol de la universidad en torno a la valoración de la diversidad cultural, migratoria y lingüística, y el compromiso con la defensa de la libertad, la equidad y los derechos humanos. El desarrollo de mecanismos de apoyo lingüístico y multicultural surge como uno de los desafíos primordiales en el contexto actual, tanto para recibir extranjeros como para preparar a estudiantes, profesores y personal docente para el desarrollo de estudios e investigaciones en el exterior.



Esto incluye el desarrollo de acciones estratégicas de vinculación internacional, como el desarrollo de acuerdos bilaterales, la firma de convenios, el desarrollo de acciones de movilidad o la participación en redes internacionales. Estas acciones generan oportunidades de articulación de programas y planes de estudio, de desarrollo de titulaciones dobles, de investigación conjunta, entre otras.



Esto refiere a la proyección de la universidad hacia un mundo interconectado, sin dejar de lado las particularidades de su territorio. Incluye también el impulso de canales de contacto y colaboración para que los estudiantes más jóvenes (y el cuerpo docente) puedan involucrarse y estar en sintonía con las realidades de sus futuros espacios de desempeño profesional en los sectores público o privado.

3.1.2.3. Internacionalización en la UNR: antecedentes¹

Según la última Autoevaluación Institucional de la UNR (publicada en 2018), la política de internacionalización de la universidad está a cargo de la Secretaría de Relaciones Internacionales (desde 2019, Área de Internacionalización), constituida como un espacio dinamizador entre el contexto global y el entorno inmediato. A partir de 2007 se impulsaron diversos planes estratégicos, en consonancia con los objetivos de desarrollar una política institucional vertebrada. Los planes desarrollados fueron los siguientes:

- 2007: Plan de Internacionalización 2007-2011
- 2008: Plan de desarrollo de las Relaciones Internacionales 2010
- 2010: Plan de Internacionalización 2007-2011. Consolidación Estratégica
- 2011: Plan de Internacionalización 2011-2015
- 2015: Plan de Internacionalización 2015-2019. Internacionalización en Casa

Plan de Internacionalización 2007-2011: se fijaron como acciones prioritarias el desarrollo de instancias de capacitación orientadas al conjunto de las Facultades, el diseño de material que facilitara la promoción y visibilidad de la UNR y la adquisición de equipamiento suficiente para el trabajo cotidiano de la oficina, acompañado de la adjudicación por parte del Consejo Superior de un presupuesto propio para el área. El Plan contemplaba el desarrollo de políticas orientadas a promover la institucionalización de los vínculos internacionales, priorizando aquellos con la región, la promoción de la movilidad internacional, el fortalecimiento de la investigación conjunta y la cooperación científico-tecnológica, la definición de una política comunicacional en cuanto a acciones internacionales, el estrechamiento de los vínculos entre la universidad y la sociedad, y la autoevaluación sistemática. A partir de este Plan se logró el equipamiento de las oficinas de Relaciones Internacionales, la institucionalización de las Secretarías/Áreas de Relaciones Internacionales de la mayoría de las facultades, la reformulación de las políticas comunicacionales intrainstitucionales, y la profundización de la política comunicacional extrainstitucional, además de la generación de un procedimiento estandarizado de gestión de convenios internacionales. Los programas y proyectos impulsados desde este período incluyen:

- **Programa PPUA-PPUNR (Redes y Misiones):** su objetivo consiste en estimular y promover en las doce Facultades de la UNR la formulación de proyectos de redes y misiones institucionales al extranjero, en el marco de

¹ Fuente: Segunda Autoevaluación Institucional de la UNR (2018) y Memoria 2018 de la Secretaría de Relaciones Internacionales (2019).

las convocatorias del Programa de Promoción de la Universidad Argentina dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación nacional.

- **Programa Fondo Semilla:** prevé un fondo específico para utilizar como contraparte en las convocatorias internacionales oficiales, y promueve la participación de los Docentes-Investigadores de la UNR en las Convocatorias Internacionales, para la presentación de proyectos conjuntos de investigación cuya financiación está a cargo del MINCyT e Instituciones Contraparte Extranjeras.
- **Programa AVE Docente**, iniciativa formulada por la SRI para contribuir a gestionar y financiar la movilidad internacional de docentes.
- Se incrementaron las plazas de la UNR en los **Programas de Movilidad de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), Escala Estudiantil y Escala Docente**. Se participó en la primera experiencia en su fase piloto del **Programa Escala Estudiantes de Posgrado**.
- Se asignaron representantes en 24 Núcleos Disciplinarios, Comités Académicos y Comisiones Permanentes de la AUGM, a los cuales desde 2009 se logró apoyar no sólo en términos de gestión, sino también de financiamiento de sus actividades. Se garantizó con beca completa la participación de delegación en las Jornadas de Jóvenes Investigadores.
- **Programa ORIGEN I**, como una acción específica pero orientada al estrechamiento del vínculo Universidad/Sociedad. En este mismo sentido, se participó de la entonces incipiente **Red de ciudades y universidades AUGM**.
- **Programa MARCA**, orientado a la movilidad de grado de carreras acreditadas y, de la Fase Piloto del Programa de Movilidad MERCOSUR para carreras no acreditadas.
- En cuanto a oportunidades de movilidad que se presentaron a partir de esquemas de cooperación bilateral y multilateral, se destaca la participación en el **Programa de Movilidad Docente a Paris, el Programa de Movilidad Docente a Madrid, Fundación Carolina y Erasmus Mundus**.
- Proyecto “Protocolo Internacional Universitario para Residencias Estudiantiles PIURE”.
- Proyecto “Hacia una política internacional de Posgrados UNR”.

Plan de Internacionalización 2011-2015: se fijó como objetivo general fortalecer, consolidar y acompañar el proceso de internacionalización de la Universidad Nacional de Rosario, a partir de un modelo de gestión planificado, participativo y consensuado con las doce Facultades. Además de la continuidad con los programas y proyectos impulsados anteriormente, se destaca el impulso a proyectos internacionales pertenecientes a convocatorias europeas: Erasmus+, ARFITEC y ARFAGRI. Solo estas dos últimas son acciones de cooperación

específicas para Argentina, pero restringidas a un área específica. No existen ventanas de cooperación específicas. En este período se registra un total de 193 convenios internacionales suscritos por la UNR. Respecto a esta cuestión, con el objetivo de consolidar las oficinas de Relaciones Internacionales de cada unidad académica, se desarrolló un Programa de Planificación Internacional, y se lanzó el Laboratorio de Proyectos Internacionales, como un espacio de asesoramiento técnico en la formulación de proyectos internacionales. Por otra parte, para desarrollar estrategias orientadas a comunicar las oportunidades y experiencias internacionales, en las doce Facultades se ejecutó el proyecto “La internacionalización desde la perspectiva comunicacional: estrategias de difusión y promoción de las Oficinas de Relaciones Internacionales de las Universidades Nacionales”; y se organizaron las “Jornadas de Promoción Internacional” y las “Primeras Semanas Internacionales de Visibilidad y transferencia”. Respecto a la consolidación de programas y proyectos impulsados en este período, se destacan:

- **Núcleos Disciplinarios, Comités Académicos y Comisiones Permanentes de AUGM:** la UNR incorporó representantes en nuevos agrupamientos como la Comisión de Medios de Comunicación Universitarios, Comisión de Posgrado, Comisión de Extensión y la creación de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- **Jornadas de Jóvenes Investigadores de AUGM.**
- **Programa Fondo Semilla:** articulación de nuevos proyectos con MinCyT.
- **Programa PPUA-PPUNR Redes Interuniversitarias:** se observa un incremento sostenido en el número de proyectos presentados y aprobados en las sucesivas convocatorias. Ya desde 2010 y en 2011, la UNR se posicionó primera en el ranking de proyectos aprobados. Alcanzando en 2012 en la Convocatoria a Redes VI, el primer lugar en monto total asignado a nivel nacional, en proyectos presentados (60), en cantidad de proyectos aprobados (24) y, en cantidad de proyectos de dirección propia (13). De las 126 instituciones de educación superior (IES) que conforman el Sistema Universitario Argentino, la Universidad Nacional de Rosario registra la participación con el mayor número de proyectos en el programa lo largo de las nueve convocatorias sucedidas desde 2006.
- **Programa PPUA-PPUNR Misiones al Extranjero:** El PPUA-PPUNR, prevé igualmente el mismo esquema para la aplicación a misiones. La UNR, ha incorporado su promoción como instrumento central de la estrategia de internacionalización. Representando, además de la oportunidad de promover la universidad en el exterior, como instancias necesarias para multiplicar la celebración de Convenios Internacionales e incrementar la confianza recíproca que demandan todas las modalidades de cooperación.

Tabla 1 - Cantidad de participantes en los Programas de Movilidad Docente por año (2011-2018)

Años	Programa AVE Docente	Programa Escala Docente AUGM	Programa de Movilidad Docente a París	Programa de Movilidad Docente a Madrid	Becas de posgrado para Docentes de Universidades Nacionales. Convenio ME-Fund. Carolina	Total
2011	54	10	IV Convocatoria, 4 movilizaciones	II Convocatoria, 4 movilizaciones	1 movilidad	73
2012	45	8	-	III Convocatoria, 4 movilizaciones	-	57
2013	47	13	VIII Convocatoria, 1 movilidad	IV Convocatoria, 2 movilizaciones	-	63
2014	32	13	IX Convocatoria, 2 movilizaciones	V Convocatoria, 2 movilizaciones	-	49
2015	55	14	X Convocatoria, 2 movilizaciones	VI Convocatoria, 2 movilizaciones	-	73
2016	37	18	-	-	-	55
2017	63	-	-	-	-	63
2018	51	10	-	-	-	61

Fuente: Segunda Autoevaluación Institucional UNR (2018 y Memoria 2018 de la SRI (2019)

Tabla 2 - Cantidad de participantes en los Programas de Movilidad Estudiantil por año (2011-2017)

Años	Programa Escala Estudiantil de AUGM	Programa Escala de Estudiantes de Posgrado de AUGM	Programa AVE Estudiantil	Programa de Movilidad Académica Regional (MARCA)	Total
2011	26	-	5	7	38
2012	21	-	11	9	41
2013	17	4	15	23	59
2014	21	4	10	30	65
2015	20	3	13	8	44
2016	20	-	11	20	51
2017	32	4	10	20	66
2018	18	-	12	-	30

Fuente: Segunda Autoevaluación Institucional UNR (2018) y Memoria 2018 de la SRI (2019)

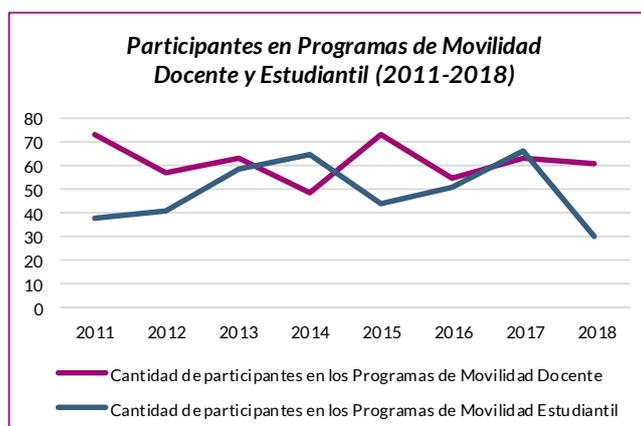


Ilustración 4 - Fuente: Elaboración propia, a partir de la Segunda Autoevaluación Institucional UNR (2018) y Memoria 2018 de la SRI (2019)

Plan de Internacionalización 2015-2019: con el objetivo de fortalecer, consolidar y acompañar el proceso de internacionalización de la UNR, a partir de un modelo de gestión propio, planificado, participativo y consensuado con las doce Facultades, se planificaron acciones para la continuidad de la oferta y ejecución de programas y proyectos implementados y la redefinición de aspectos normativos y procedimentales de programas propios. Se impulsaron, además, visitas a Consejos Directivos, jornadas de exposición de buenas prácticas, y se crearon la Unidad de Gestión y Seguimiento Financiero de Proyectos, y el Registro de Tránsito Internacional. Asimismo, se impulsaron los siguientes programas: el Programa de Planificación Internacional II, el Programa leC UNR y el Programa de Dobles Titulaciones y carreras compartidas en grado y posgrado. Además, se impulsaron reuniones mensuales y rotativas de la Mesa de Relaciones Internacionales.

En torno a las acciones impulsadas a partir de la AUGM, se consolidaron y desarrollaron el Programa Escala Estudiantes de Grado, el Programa Escala Docente, las Jornadas de Jóvenes Investigadores, el Programa Núcleos Disciplinarios y Comités Académicos, las Escuelas de Verano y el Seminario Universidad, Sociedad y Estado. La UNR participó, además, de dos reuniones de Delegados Asesores y dos del Consejo de Rectores.

Respecto a los estudiantes extranjeros que realizan estancias académicas en la UNR, a través del Programa Tutores Pares Internacionales, articulado con el Programa de Tutorías Pares desarrollado por la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, se desarrollaron acciones de acompañamiento, seguimiento y contención. En total, se postularon 80 tutores para acompañar a 71 estudiantes extranjeros.

Se destaca, por último, que en abril de 2019 se presentó públicamente la primera cohorte del Programa AVE Nodocente, a través de la cual 12 trabajadores nodocentes fueron seleccionados para recibir un subsidio de movilidad internacional para capacitación e intercambio en el extranjero.

Los Planes de Internacionalización desarrollados hasta 2019 se han basado mayoritariamente en la internacionalización de la universidad mediante la firma de convenios y la movilidad de las personas: aquellos estudiantes y docentes que participan de diversas experiencias de movilidad internacional. Este diagnóstico no se aleja demasiado de lo que sucede a grandes rasgos en el resto de la región: la internacionalización se centra sobre todo en acciones de movilidad saliente y suele enfocarse sobre todo a establecer vínculos con Europa y América del Norte, relegando a un segundo plano las oportunidades en Latinoamérica. La atracción para estudiantes y profesores internacionales se encuentra menos desarrollada, y las alianzas son muchas en números, pero menores en términos de

estrategia (de Wit et al. 2017). Si bien todo lo desarrollado constituye una base de suma importancia, surge el desafío de, además de profundizar este piso, desarrollar acciones articuladoras y estratégicas en torno a la capitalización de aquello que la universidad tiene para aportar al mundo -y puede legitimarla-: conocimiento, ciencia, técnica y cultura. Una política de internacionalización transversal, estratégica e integral para toda la universidad emerge como reto hacia 2030.

3.1.3. Temas centrales

A partir de la lectura estratégica de los componentes desarrollados previamente - los impactos de la 4RI en la educación superior, las agendas universitarias nacionales e internacionales de hoy y el estado de situación de la UNR en materia de internacionalización-, se plantean cuatro temas centrales para el eje **UNIVERSIDAD INNOVADORA**. Los cuatro temas son:

3.1.3.1. ENTORNO ACADÉMICO INNOVADOR

Por **entorno académico innovador** entendemos a la universidad como un ambiente flexible, dinámico, colaborativo, interdisciplinar, sostenible y diverso que pueda responder con éxito a los desafíos que la 4RI plantea para la docencia, la investigación, la extensión, la transferencia y la administración. Este tema incluye la **producción de espacios académicos que promuevan la creatividad, el diálogo, la escucha activa, la experimentación y la inteligencia colectiva**.

Por un lado, se impulsa una **definición de la estructura y dinámica de las unidades académicas hacia un diseño integrado, multipropósito y flexible**: una transformación en centros sostenibles de actividad colaborativa que puedan renovarse constantemente, en sintonía con un entorno acelerado y cambiante. Por otro lado, se apunta también a un **modelo de administración abierto y transparente**: si el sello distintivo de la 4RI es el crecimiento exponencial y el cambio vertiginoso, esto produce la necesidad de actualizar las currículas, las normativas, las estructuras, etc., con una frecuencia sin precedentes, para que éstos estén en sintonía con el ritmo de los avances científicos y tecnológicos. Por último, se incluye la **apropiación de políticas y dispositivos de ciencia abierta**, profundizando el trabajo con toda la comunidad universitaria y favoreciendo nuevas estrategias para afianzarlo.

¿Qué incluye?

- Producción de espacios académicos que promuevan la creatividad, el diálogo, la escucha activa, la experimentación y la inteligencia colectiva.
- Definición de la estructura y dinámica de las unidades académicas hacia un diseño integrado, multipropósito y flexible.

- Diseño de modelos de administración abiertos y transparentes.
- Apropiación de políticas y dispositivos de ciencia abierta.

3.1.3.2. CONEXIÓN CON UN MUNDO DIVERSO Y MULTICULTURAL

Este tema refiere a las acciones de la universidad orientadas al **compromiso ético, social y político con los desafíos contemporáneos**, y a la **apertura hacia un diálogo intensivo con la diversidad cultural, migratoria y lingüística**. La diversidad emerge como característica fundamental del mundo contemporáneo, por lo que la universidad se enfrenta al desafío de gestionarla a partir del respeto y la tolerancia, sin caer en el asimilacionismo ni en la indiferencia. Se incluyen las prácticas dirigidas a la valoración de la riqueza y pluralidad de enfoques, modelos, saberes y miradas y el compromiso con la defensa de la libertad, el pluralismo, la equidad, la paz y los derechos humanos.

¿Qué incluye?

- Compromiso ético, social y político con los desafíos contemporáneos.
- Apertura a un diálogo intensivo con la diversidad cultural.

3.1.3.3. SINTONÍA CON LOS DESAFÍOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL PAÍS, DE LA REGIÓN Y DEL MUNDO

Este tema incluye la sintonización de las acciones de la universidad en torno a los desafíos de la 4RI. Para avanzar hacia la eliminación de la brecha digital y tecnológica, para democratizar el acceso a la información y el conocimiento y para garantizar los cimientos de una universidad preparada para abordar los desafíos de la 4RI, la inversión en **redes y dispositivos de conectividad ágiles, accesibles y seguros** aparece como tema central. Por otro lado, este tema abarca los procesos para la formación de profesionales en destrezas técnicas que vaya de la mano con criterios de responsabilidad ética, es decir, con el **desarrollo de profesionales con habilidades y capacidades para el mundo de la 4RI** (inteligencia artificial, robótica, big data), sin dejar de lado la dimensión humana respecto a cómo ésta impacta en las vidas de las personas (habilidades interpersonales, inteligencia emocional, capacidad de enseñanza).

Para un abordaje integral de la temática, surge el desafío de la formación de docentes, investigadores y profesionales pensada no sólo para la destreza técnica, el crecimiento económico y la prosperidad material, sino también para un desarrollo humano, ético, social, democrático, comprometido e inclusivo. Además, se incluye el **estímulo de las prácticas interdisciplinarias** para la docencia, la investigación y la extensión. Los problemas complejos y multicausales del mundo actual requieren abordajes transdisciplinarios capaces de identificar sus múltiples

dimensiones explicativas a través de saberes diversos y articulados e inteligencia colectiva.

Refiere también a la **actualización de los modelos de enseñanza, investigación y vinculación**, partiendo de la 3RI como base (conectividad, digitalización, cursos virtuales, presenciales e híbridos, MOOCs, videoconferencias, recursos asincrónicos, educación a distancia), a la cual sumar las tecnologías 4.0: realidad aumentada, internet de las cosas, inteligencia artificial, ciencia de datos, etc., con un fuerte componente colaborativo, flexible, experimental e interdisciplinar, sin perder de vista criterios de excelencia académica, rigurosidad científica y valor público.

¿Qué incluye?

- Inversión en redes y dispositivos de conectividad ágiles, accesibles y seguros.
- Formación de docentes, investigadores y profesionales con capacidades y habilidades (tecnológicas y sociales) para el mundo de la 4° Revolución Industrial.
- Abordaje de las tensiones políticas y sociales del cambio tecnológico.
- Estímulo de las prácticas interdisciplinarias.
- Actualización de modelos de enseñanza, investigación y vinculación.

3.1.3.4. INTERNACIONALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Este tema contiene las acciones de **internacionalización y cooperación internacional**: la consolidación de una política institucional, de iniciativas transversales, alianzas estratégicas y vinculación internacional de la universidad por **legitimidad**. Además de la profundización de las prácticas ya instaladas como los programas de movilidad estudiantil, docente y nodocente y la firma de convenios, los desafíos incluyen la promoción de acciones integrales y activas en torno a la atracción de estudiantes y profesionales extranjeros, la capitalización de la producción científica, tecnológica y cultural de la universidad y el intercambio de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

¿Qué incluye?

- Consolidación de una política institucional integral y transversal.
- Desarrollo de instrumentos y capacidades a partir de alianzas estratégicas.
- Intercambio de prácticas, saberes y tecnologías a nivel regional e internacional.

3.1.4. Referencias

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO** (2018). *Servicios sociales para ciudadanos digitales*. Washington DC: BID.
- CASTELLS, M.** (2005). *La Sociedad Red*. Alianza Editorial.
- CHINESE UNIVERSITY OF HONG KONG** (2016). *CUHK Strategic Plan 2016-2020*. Disponible en: http://www.cuhk.edu.hk/strategicplan/2016/en/pdf/strategic-plan2016-2020_en.pdf
- DE WIT, H.; HUNTER, F.; HOWARD, L Y EGRON-POLAL, E.** (Eds.) (2015). *Internationalisation of Higher Education*, Parlamento Europeo, Bruselas: Unión Europea.
- DE WIT, H; GACEL-AVILA, J Y KNOBEL, M.** (2017). Estado del arte de la internacionalización de la educación superior en América Latina. *Revista de Educación Superior en América Latina*.
- GRANDINETTI, R.** (2018). Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto. *Revista Estado Abierto*, vol. 2 N° 3.
- GRANDINETTI, R.** (2019). Los municipios desafiando sus límites: la construcción de capacidades para la innovación. Trabajo por presentar en el XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina, noviembre de 2019.
- HELSINGIN YLIOPISTO** (2016). *Strategia 2017-2020*. Disponible en: <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>
- INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY BOMBAY** (2017). *IIT Bombay Strategic Plan*. Disponible en: http://www.iitb.ac.in/sites/default/files/Strategic%20Plan%202017-22%29_2.pdf
- MEIJER, A.** (2018). Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1-11.
- NOVAGOB** (2018). *Innovación Pública Abierta: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la administración*. Documento colaborativo.
- OSZLAK, O.** (2019). La gestión Pública en la “era exponencial”: desafíos para los países emergentes. Trabajo presentado en la XV Conferencia Anual de INPAE. Santiago de Chile, abril de 2019.
- PENPRASE, B. E.** (2018). The Fourth Industrial Revolution and Higher Education. En: GLEASON, N. (ed.). *Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution*. Singapur: Ed. Palgrave Macmillan. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/325899393_The_Fourth_Industrial_Revolution_and_Higher_Education Véase también el libro completo: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-13-0194-0>
- RAMIÓ, C.** (2018). Los retos de la Administración pública del futuro: sostenibilidad económica, innovación y robotización. *RICEG. Revista Internacional de Ciencias Del Estado y de Gobierno*, 1(3), 315-354.
- SEBASTIÁN, J.** (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Revista Innovación Educativa*, 26(5). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.
- UNITED ARAB EMIRATES UNIVERSITY** (2017). 2017-2021 Strategic Plan. Disponible en: https://www.uaeu.ac.ae/en/about/pdf/2018-1793_en.pdf
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID** (s/f). *Estrategia UAM 2025*. Disponible en: <http://www.estrategiauam2025.uam.es>
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA** (s/f). *Plan Estratégico*. Disponible en: <http://www.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/plan-estrategico-de-la-ucv.html>
- UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA** (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2019*. Disponible en: <http://udelar.edu.uy/presupuesto/documentos/plan-estrategico-de-desarrollo-2015-2019-universidad-de-la-republica/>
- UNIVERSIDAD DE SALAMANCA** (2019). *Plan Estratégico 2020-2023*. Disponible en: <https://www.usal.es/plan-estrategico-2020-2023>
- UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA** (2018). *Plan de Sostenibilidad 2011-2030. Resumen ejecutivo*. Disponible en: https://oficinaverde.unizar.es/sites/oficinaverde.unizar.es/files/users/ofiverde/resumen_ejecutivo_plan_de_sostenibilidad_2011-2030.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO** (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019*. Disponible en: <http://www.rector.unam.mx/doctos/PDI-2015-2019.pdf>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO** (2012). *Plan Estratégico 2021*. Disponible en: <http://www.uncu.edu.ar/planificacion/upload/plan-estrategico-1.pdf>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA** (2017). *Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Disponible en: <http://www.unlpam.edu.ar/cultura-y-extension/edunlpam/catalogo/institucionales/plan-estrategico-y-plan-de-desarrollo-institucional-2016-2020-de-la-universidad-nacional-de-la-pampa>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA** (2018). *Plan Estratégico 2018-2022*. Disponible en: <https://unlp.edu.ar/frontend/media/71/11271/b79232387aba4e2e083b220c56013398.pdf>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA** (2019). *Plan Estratégico Participativo 2030*. Disponible en: <http://www2.mdp.edu.ar/index.php/institucional/plan-estrategico-2030>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2018). *Segunda Autoevaluación Institucional*. Disponible en: <https://unr.edu.ar/noticia/12688/informe-autoevaluacion-institucional>
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2019). *Memoria 2018 de la Secretaría de Relaciones Internacionales*. Manuscrito sin publicar.

- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL** (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019*. Disponible en: https://www.unl.edu.ar/institucional/wp-content/uploads/sites/5/2018/12/215_unl_pdi_2010-2019.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR** (2013). *Plan Estratégico 2011-2016-2026*. Disponible en: https://servicios.uns.edu.ar/institucion/conc_nd/docs/material/C182-M68.pdf
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE** (2011). *Projeto Pedagógico Institucional 2011-2022. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2018*. Disponible en: <https://www.furg.br/arquivos/institucional/ppi-2011-2022-pdi-2015-2018-furg.pdf>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO SANTA MARIA** (2018). *Plano de gestão 2018-2021*. Disponible en: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/wp-content/uploads/sites/344/2018/07/plano-de-gestao-2018-2021.pdf>
- UNIVERSITÀ DI BOLOGNA** (2019). *Piano Strategico 2019-2021*. Disponible en: <https://www.unibo.it/it/ateneo/chisiamo/piano-strategico>
- UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA** (s/f). *Plan Estratégico 2018-2030*. Disponible en: <https://www.uab.cat/web/conoce-la-uab/itinerarios/plan-estrategico-2018-2030-1345738210919.html>
- UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA** (2015). *Plan Estratégico UPV 2020*. Disponible en: https://www.upv.es/noticias-upv/documentos/plan_estrategico_upv2020.pdf
- UNIVERSITAT POMPEU FABRA** (s/f). *Plan Estratégico 2016-2025*. Disponible en: <https://www.upf.edu/es/web/plaestrategic/inicio>
- UNIVERSITÉ BRETAGNE-SUD** (2017). *Plan Stratégique 2017-2021*. Disponible en: <https://www.univ-ubs.fr/fr/universite-bretagne-sud/strategie-organisation/plan-strategique-2017-2021.html>
- UNIVERSITÉ D'OTTAWA** (s/f). *Destination 2020. Plan Stratégique*. Disponible en: <https://www.uottawa.ca/institutional-research-planning/sites/www.uottawa.ca.institutional-research-planning/files/destination-2020-plan-strategique.pdf>
- UNIVERSITY OF ALBERTA** (2016). *Institutional Strategic Plan*. Disponible en: <https://d1pbog36rugm0t.cloudfront.net/-/media/isp/final-doc/12885institutionalstrategicplan33final.pdf>
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY** (2018). *Berkeley Strategic Plan*. Disponible en: <https://strategicplan.berkeley.edu/publications/>
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, LOS ANGELES** (2010). *Excellence and Engagement: An Academic Plan For UCLA: 2010-2019*. Disponible en: <https://chancellor.ucla.edu/priorities/>
- UNIVERSITY OF CANBERRA** (2017). *Distinctive By Design. Our Strategic Plan 2018-2022*. Disponible en: https://www.canberra.edu.au/about-uc/strategic-plan/documents/UCCOR0387_UC_Strategic_Plan_A4_180904_DIGITAL.pdf
- UNIVERSITY OF GHANA** (2014). *Strategic Plan 2014-2024*. Disponible en: <http://www.ug.edu.gh/sites/default/files/documents/UG%20Strategic%20Plan.pdf>
- UNIVERSITY OF JOHANNESBURG** (s/f). *Strategic Plan 2025*. Disponible en: <https://www.ui.ac.za/about/Documents/Strategic%20Plan%202025.pdf>
- UNIVERSITY OF OXFORD** (2018). *Strategic Plan 2018-23*. Disponible en: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23>
- UNIVERSITY OF PRETORIA** (2011). *Strategic Plan*. Disponible en: https://www.up.ac.za/media/shared/368/Document/strategic_plan_v11_13feb.zp168605.pdf
- UNIVERSITY OF SYDNEY** (2016). *2016-20 Strategic Plan*. Disponible en: <https://sydney.edu.au/dam/intranet/documents/strategy-and-planning/strategic-plan-2016-20.pdf>
- UNIVERSITY OF THE PHILIPPINES** (2012). *UP Strategic Plan 2011-2017*. Disponible en: https://www.up.edu.ph/wp-content/uploads/2017/05/Stratplan-FINAL-low_res.pdf
- UNIVERSITY OF TOKIO** (2015). *Announcement of The University of Tokio: Vision 2020*. Disponible en: <https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400035617.pdf>
- XING, B. y MARWALA, T.** (2017). *Implications of the Fourth Industrial Age on Higher Education*. arXiv, Cornell University. Disponible en: <https://arxiv.org/pdf/1703.09643.pdf>



3.2. EJE 2 - UNIVERSIDAD CERCANA Y SOSTENIBLE

3.2.1. ¿Que entendemos por Universidad cercana y sostenible?

La declaración de Naciones Unidas “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” es uno de los acuerdos globales más ambiciosos celebrados en los últimos tiempos. La agenda, con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como eje central, es una guía para abordar los desafíos mundiales más inmediatos: acabar con la pobreza y promover la prosperidad económica, la inclusión social, la sostenibilidad medioambiental, la paz y el buen gobierno para todos los pueblos para el 2030. Los ODS están llamados a influir en las estrategias y acciones de Gobiernos, empresas y organizaciones, así como en los flujos de financiación para el desarrollo, durante los próximos años.

En esta línea, las universidades se consolidan como actores centrales frente a la compleja gama de desafíos sociales, económicos, y ambientales que plantean la cuarta revolución industrial y la **sostenibilidad regional** desde una perspectiva circular. Estos fenómenos requerirán fuertes transformaciones en el funcionamiento de las sociedades, las economías, y en cómo se abordan las tensiones territoriales. La universidad se posiciona frente a ello como un actor fundamental debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su rol de referencia dentro de la sociedad. Así mismo, una universidad impulsora de la sostenibilidad se propone actuar como **plataforma de innovación** incorporando en sus procesos de planificación interna y en su relación con la Sociedad y el Estado lo multifacético de los problemas contemporáneos generando un flujo de contactos, relaciones y complicidades que le permitan asimilar la flexibilidad y la apertura que requieren las respuestas a estos desafíos.

En consecuencia, se hace vital construir una estrategia coordinada para que la comunidad universitaria pueda explorar proyectos de alto impacto para la región, encadenando líneas de investigación con las demandas de los entramados socio-productivos que permita consolidar en el mediano plazo, a la universidad, como centro del ecosistema innovador de la ciudad y la región.

3.2.2. Estado de situación

3.2.2.1. UNR y su área de influencia.

La zona o área de influencia² es una zona polarizada por un centro, por un conjunto de relaciones (área de influencia de una ciudad), o por una categoría de

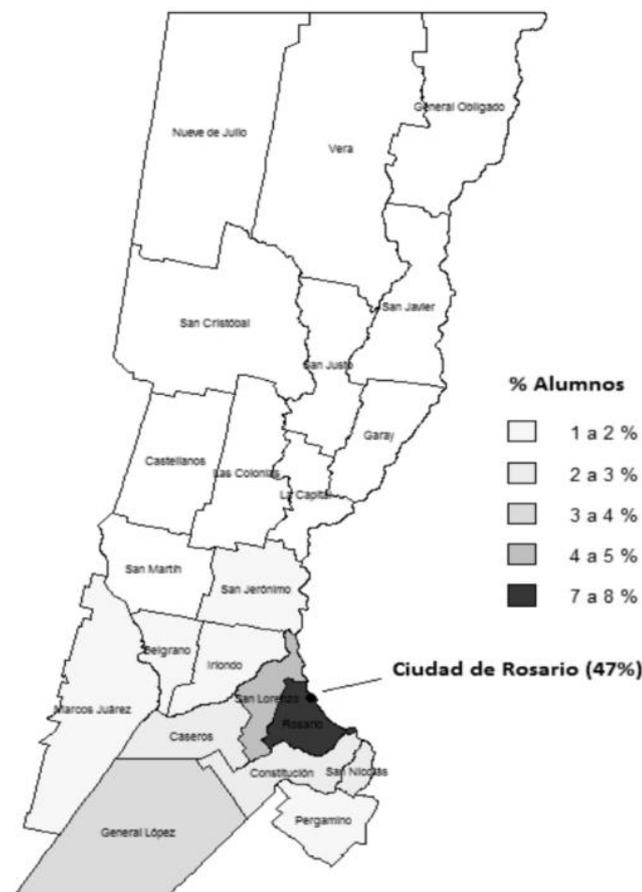
² Los datos utilizados se desprenden de la Segunda Autoevaluación Institucional de la UNR, del Observatorio Económico Social de la UNR y de la Municipalidad de Rosario.

relaciones (área de influencia cultural o comercial). La noción de influencia es difícil de precisar, “se mide a partir de las frecuencias o probabilidades de desplazamiento de los residentes de la periferia hacia el centro, cuando estos aprovechan los servicios que este ofrece” (Pumain, 2004). La zona de influencia de la UNR actual está delimitada por la ciudad de Rosario, departamentos del centro y sur de la provincia de Santa Fe y del sureste de la provincia de Córdoba, y partidos del norte de la provincia de Buenos Aires (UNR, 2018)

La Universidad Nacional de Rosario, al año 2016, cuenta con 15.505 alumnos ingresantes, de los cuales 6.256 (40%) son varones y 9.249 (60%) mujeres. La mayor cantidad de los estudiantes provienen de la ciudad de Rosario (47,01%). La provincia de Santa Fe como lugar de residencia estable alcanza un 70,48% de alumnos ingresantes, considerando solo aquellos departamentos que corresponden a la zona de influencia. Si además se consideran los departamentos y partidos de las provincias restantes, el 76% de los alumnos ingresantes provienen de los lugares establecidos como zona de influencia.

Los resultados observados en la Segunda Autoevaluación Institucional reflejan un análisis descriptivo de la economía de la Provincia de Santa Fe en general y del Aglomerado Gran Rosario (AGR) en particular.

MAPA DE ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNR



El Censo Nacional de 2010 informa que la provincia de Santa Fe tiene una población cercana a 3.200.000 habitantes, de los cuales 1.609.601 corresponde a la población económicamente activa y 866.008 a la población económicamente inactiva (PEI). La población ocupada está representada por 1,47 millones de trabajadores. Si bien las mujeres son mayoría dentro de la provincia, la composición de la población ocupada es mayoritariamente masculina (58,2% de hombres y 41,8% de mujeres).

En cuanto a la estructura de empleo de la provincia, el sector primario concentra poco menos del 9% de la masa laboral total. Por su parte, las actividades del sector secundario se sub-dividen en cuatro ramas de actividad: industrias manufactureras, construcción, suministro de agua, suministro de luz y gas. En total ocupan 26% de los trabajadores. Así, la rama de actividad de la construcción agrupa 28,8% de los empleados (7,36% del total), y la rama de actividad industrial 69,5% (19,96% del total). Las otras actividades tienen una participación marginal, menor al 2% en conjunto (0,6% del total). Cabe destacar que el 70% del empleo privado se encuentra en empresas con menos de 25 empleados.

Por su parte, en el Gran Rosario habitan 1.294.475 personas. De ese total, 621.320 personas forman parte de la población económicamente activa. Actualmente, 555.836 están ocupadas y su distribución va en línea con la composición de la actividad económica de la ciudad: 64% del empleo total se concentra en los sectores de comercio al por mayor y menor, y servicios. En este sentido, el 72% son obreros o empleados; el 23% son cuentapropistas; el 4,5% son empleadores, y el 0,4% son trabajadores familiares sin remuneración. La población desocupada, por su parte, es de 65.484 personas, y el 75% de éstas solo cuentan con el secundario completo como máximo nivel educativo alcanzado.

La población inactiva es del 52%, distribuyéndose en un 30,6% para jubilados y pensionados; un 25,8% para estudiantes; un 24,8% son menores de 10 años, un 13,7% realiza labores domésticas y el resto son rentistas, personas con discapacidad u otros.

La región alberga al tercer complejo industrial oleaginoso más importante del mundo con una capacidad de molienda instalada en el Gran Rosario de 158.700 tn/día en sus más de 20 fábricas aceiteras, lo que representa, a su vez, el 78% de capacidad instalada nacional. El complejo portuario del área del gran Rosario abarca 70 km de costa sobre el río Paraná, y va desde la localidad de Arroyo Seco al sur, hasta Timbúes al norte. El Gran Rosario despachó el 63,2% de los granos argentinos, el 96,2% de las harinas/pellets y el 97,3% de los aceites vegetales.

A nivel de concentración geográfica, el complejo industrial oleaginoso del Gran Rosario es el más importante a nivel mundial por tres motivos: a) la gran cantidad de fábricas que están localizadas en una superficie reducida a la vera del Río Paraná, b) la elevada capacidad de crushing diaria que tienen muchas de las plantas a nivel individual y que las convierten en líderes a nivel mundial (Ej:

20.000 Tn/día de crushing de Renova, Molinos y Terminal VI) y c) la gran capacidad teórica conjunta de todas las fábricas que están situadas allí (158.750 tn/día). Casi toda la capacidad de molienda de la Industria Oleaginosa Brasileña está localizada en el Gran Rosario y aquí se localiza el corazón de la industria del Biodiesel Argentino generando más de 350.000 empleos directos e indirectos.

Según los datos de facturación del Centro de Información Económica de la Municipal de Rosario, existe una preponderancia del sector comercial sobre el resto, siguiéndole en importancia el sector servicios, la industria manufacturera, la construcción, y finalmente las actividades primarias. En la ciudad existen 27 Centros Comerciales a Cielo Abierto, que albergan alrededor de 8.400 locales distribuidos en los diferentes barrios de la ciudad y emplean directamente alrededor de 17.000 personas.

Por su parte, el sector hotelero-gastronómico viene creciendo como generador de empleo y de valor agregado en la ciudad. La construcción, en tanto, sigue siendo un generador de grandes eslabonamientos productivos, al tiempo que utiliza mano de obra intensiva y altamente sensible al ciclo económico. Entre los sectores con mayor participación en esta cadena se distingue la industria manufacturera con el 80% de la facturación.

La industria siderúrgica y metalmecánica tienen una importancia significativa, junto a la rama de minerales no metálicos. La industria alimenticia también es de suma relevancia, ya que en los últimos 15 años y a través de la Feria Internacional de Alimentación Rosario -FIAR-, ha posicionado a la ciudad en el ámbito internacional.

El **sector científico-tecnológico**, como industria del conocimiento, se compone de dos rubros importantes: manufactura de alta tecnología, y servicios intensivos en conocimiento y alta tecnología. Incluye las ramas Farmacéutica, Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos, Servicios de Telecomunicaciones, Servicios de Programación y Consultoría Informática y actividades conexas, Investigación en ciencia básica. A su vez, se presenta como gran oportunidad para el crecimiento y la consolidación de un polo vinculado a las compañías *agtech*, que aportan la nueva tecnología al agro y las *fintech*, que desarrollan *software* para entidades financieras.

El Polo Tecnológico Rosario (PTR) y el Centro Científico Tecnológico (CCT CONICET-UNR) se consolidan como centros de referencia internacional en el desarrollo científico y la innovación en alta tecnológica. El PTR alberga 90 empresas socias de Rosario y la región, relacionadas al *software*, a la biotecnología, a las telecomunicaciones, a la ingeniería y a la seguridad informática. Estas empresas certifican calidad a través de normas internacionales, alcanzan una facturación anual que ronda los 157 millones de dólares y emplean alrededor de 3.100 personas. El CCT CONICET-UNR cuenta, a su vez, con diez institutos dedicados a la investigación en diversas áreas de la ciencia: el Instituto Rosario de

Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE), el Instituto de Física Rosario (IFIR), El Instituto de Química Rosario (IQUIR), el Instituto de Biología Molecular y Celular de Rosario (IBR), el Instituto de Fisiología Experimental (IFISE), el Centro de Estudios Fotosintéticos y Bioquímicos (CEFOBI), el Centro Internacional Franco-Argentino de Ciencias de la Información y de Sistemas (CIFASIS), la Unidad Ejecutora en Investigaciones Socio-Históricas Regionales (ISHIR), el Instituto de Procesos Biotecnológicos y Químicos (IPROBYQ) y el Instituto de Inmunología Clínica de Rosario (IDICER).

Si bien puede observarse una consolidación de nuevas formas productivas relacionadas con la Economía social y el comercio justo en la búsqueda de mayor inclusión de sectores sociales (con programas Municipales y provinciales como Rosario Emprende; la Escuela de Emprendedores, de Agricultura Urbana y producción agroecológica periurbana y Áreas de Mercados y Ferias), el proceso de desarrollo del Gran Rosario conserva matrices excluyentes que se evidencia en lo local en las crecientes desigualdades en la propiedad, distribución y/o acceso a productos y “recursos” del trabajo y de la naturaleza tales como el hábitat (el territorio, la vivienda, las infraestructuras, servicios públicos y equipamientos colectivos), los ingresos, los conocimientos, los alimentos, y a otros medios y condiciones de vida. Esto presenta tensiones y desafíos de cara a la persistente precarización laboral, el subempleo, la fragmentación socio-territorial, la inseguridad social y alimentaria, la dependencia del mercado internacional y el deterioro ambiental.

3.2.2.2. Vinculación con la región

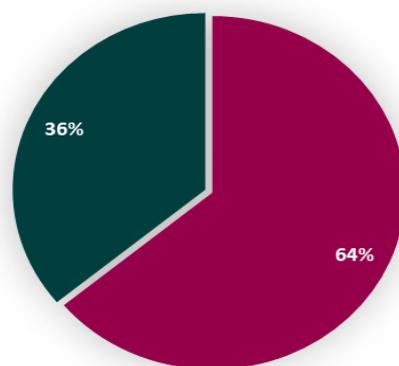
El Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario plantea como uno de sus principios constitutivos afirmar y sustentar su compromiso social a través de todo tipo de prestaciones e interrelaciones con los distintos sectores de la sociedad, a nivel local, regional, nacional e internacional. Asimismo, se propone desarrollar la creación de conocimientos de relevancia social, cultural, científica y tecnológica, y su aplicación a la solución de los problemas nacionales y regionales; posibilitar el desarrollo y la transferencia de tecnología al medio. En su artículo 84o, De la Extensión Universitaria y Función Social, se estipula que “la Universidad jerarquizará la función de Extensión Universitaria de manera de cumplir con lo establecido en el presente Estatuto”. A tal efecto se desarrollarán programas y proyectos que integrarán distintas áreas: a) Desarrollo social y promoción comunitaria, b) Desarrollo cultural, c) Vinculación y Transferencia Tecnológica, d) Comunicación Social, e) Editorial.

La vinculación tecnológica de la UNR se remonta al año 2000 con la sanción de la Ordenanza N° 582 y la Resolución Rectoral N° 045/2000, que creó en el ámbito de la Secretaría General una Oficina de Vinculación Tecnológica.

En el año 2010, se jerarquizó el área y se creó la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo con la misión de gestionar los procesos de valorización de conocimientos para el desarrollo social y productivo de Rosario y la región. Asimismo, era indispensable organizar y difundir la oferta tecnológica disponible e integrar y coordinar adecuadamente las áreas específicas y el personal formado que venía trabajando en la materia. Los ejes estratégicos propuestos para la Vinculación Tecnológica en la UNR son el Abordaje Territorial (poner en valor el conocimiento que acompañe los procesos de cambio del sector productivo, priorizando la tecnología local, el empleo decente y la sustentabilidad ambiental) y la Interdisciplina (propiciar la articulación de conocimientos y saberes, a través de acciones y programas de colaboración mutua entre las unidades académicas, Institutos, Centros de Investigación de la UNR, con el fin de generar respuestas apropiadas a la complejidad de los problemas).

Sin embargo, la **incidencia** efectiva de la universidad en el territorio contrasta con sus objetivos. En la actualidad la Universidad Nacional de Rosario destina menos del 0,2% de su presupuesto en proyectos de Vinculación Tecnológica con una fuerte preeminencia de entidades públicas como contrapartes. A su vez, a partir de las entrevistas realizadas para el presente trabajo, puedo observarse un amplio consenso en torno al “aislamiento” de la universidad con relación a las demandas del sistema productivo regional.

Convenios por Perfil de la Contraparte 2016-2018



■ Convenios con Entidades Públicas ■ Convenios con Privados

Ilustración 5 - Fuente: Elaboración propia en base a Segunda Autoevaluación Institucional UNR

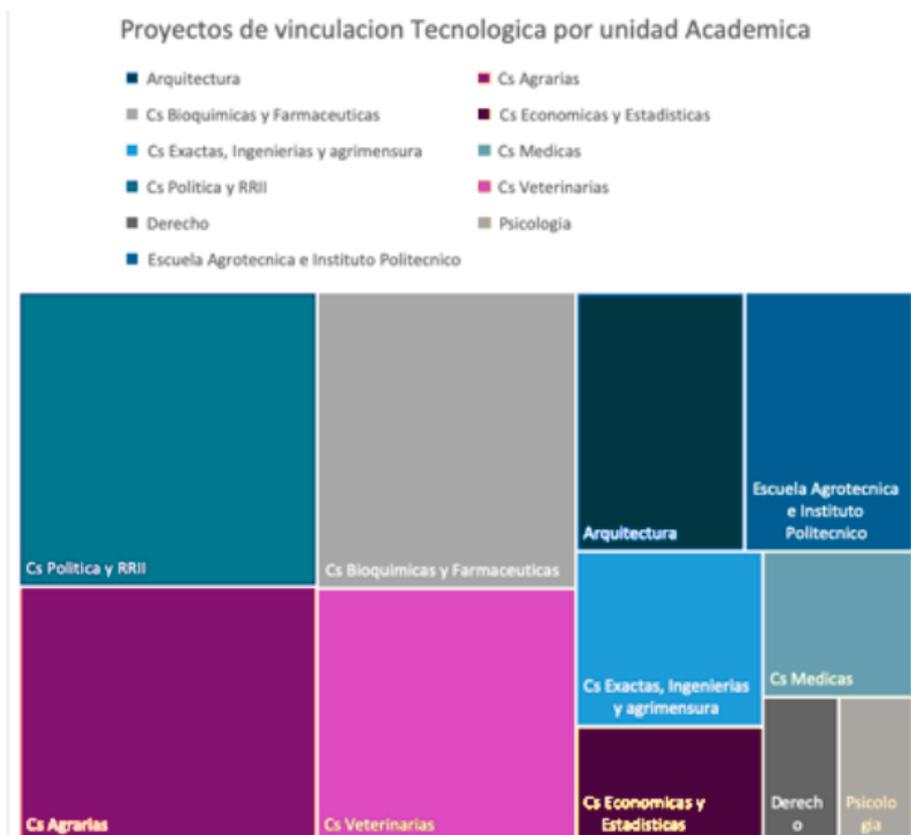


Ilustración 6 - Fuente: Elaboración propia en base a Segunda Autoevaluación Institucional UNR

La responsabilidad Social de la Universidad en relación a su entorno no propone un compromiso ético unilateral, sino consolidar respuestas a deberes sociales y medioambientales mediante el tratamiento de los propios impactos negativos y la incidencia positiva en los entramados urbanos y rurales de la región. Extendiendo un compromiso ético a todas las áreas de la universidad, tanto en sus tres funciones sustantivas como en su administración central, este enfoque permite introducir muchas problemáticas nuevas en la reflexión de la universidad sobre su relación con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del *campus* ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la de la revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy, etc.

3.2.2.3. Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales de la UNR puede observarse en el desarrollo de las funciones correspondientes a la organización de la información, permiten estudiar a la Universidad desde los recursos con los que cuenta (capital humano, físico y financiero) hasta en los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital.

Existe un amplio consenso entre los referentes institucionales entrevistados en que los procedimientos administrativos se encuentran extremadamente burocratizados, son lentos y muchas veces demuestran una alta cuota de

discrecionalidad y falta de transparencia. En este sentido la **Transformación digital** en las instituciones de educación superior se convierten en una necesidad temporal acorde a los desafíos del mundo 4.0 y la sustentabilidad organizacional. La Universidad Nacional de Rosario se enfrenta al desafío de mejorar, no solo las experiencias de aprendizaje y las competencias digitales de estudiantes, sino promover una cultura digital en docentes y personal de apoyo. Universidades alrededor del mundo han iniciado el uso de learning analytics para el desarrollo de estrategias educativas adaptadas, cloud para el desarrollo de trayectos de formación innovadores y estrategias de gobierno universitario digital como la despapelización, digitalización de trámites, entre otras. Asumir estos desafíos permitiría a la universidad avanzar hacia la solución de dos puntos críticos actuales estrechamente relacionados: dotar de mayor trazabilidad en la producción de datos y la capacidad para medir los impactos en las acciones encaradas desde la investigación, la extensión y la enseñanza.

De este modo, una **universidad ágil** a nivel interno puede tender lazos de colaboración a nivel regional más rápidos y menos engorrosos, promover enfoques interdisciplinarios y reducir sus tiempos administrativos, mejorar la experiencia de los usuarios internos y externos, agilizar las modalidades de gestión en procesos claves, mejorar las capacidades de sus recursos humanos y aportar transparencia a la institución.

3.2.2.3. Sostenibilidad y desarrollo regional

El rol de la universidad en la generación de conocimiento y formación de profesionales, junto a su papel en la sociedad le permite enmarcar y poner en debate temas fundamentales para el desarrollo regional. La Universidad Nacional de Rosario como un actor de proximidad presenta potencialidades para movilizar responsabilidades colectivas en torno a los grandes temas contemporáneos, promover liderazgos intersectoriales, y favorecer relaciones simbióticas entre las líneas y proyectos de investigación. Sin embargo, la UNR carece de una perspectiva ecosistémica de vinculación que otorga coherencia a una visión sostenible del desarrollo regional. La Universidad puede y debe liderar la transición ambiental a partir del co-diseño, la inteligencia colectiva y marcos de actuación validados.

En este sentido, la Universidad es reconocida como para convertirse en un actor central en la promoción una agenda para la sostenibilidad en la región. En la actualidad, según Times Higher Educación, más de 750 universidades en 77 países de todos los continentes están promoviendo hacia el interior de sus instituciones y hacia sus entornos territoriales esta temática. Esto se debe, por un lado, al liderazgo y la participación en la generación de conocimiento y formación de profesionales. A su vez, las unidades académicas de la UNR concentran una gran

cantidad de autoridades, profesores, científicos, investigadores, trabajadores, estudiantes, prestadores de servicios y visitantes que constituyen una masa crítica de gran valor social. Por otro lado, la universidad posee un rol protagónico en los procesos de planificación urbana y territorial con una prolífera producción academia y extensa tradición en articulación con municipios y comunas, lo que constituye una gran oportunidad para incidir en el abordaje y solución de problemas desde una perspectiva holística y multidisciplinar. Por último, los programas de extensión y vinculación tecnológica presentan enormes potencialidades para lograr un impacto en la sociedad.

En síntesis, la convergencia de la sostenibilidad como modelo referencial y el desarrollo regional como objetivo en la búsqueda de equidad proponen a la UNR integrar un “hacer estratégico” que permita la reducción de los impactos negativos de la universidad en el ambiente, dimensionar su labor de generación y difusión del conocimiento; consolidar su posición de referencia dentro de la sociedad y promover practicas acordes en los entramados productivos y socio culturales a partir de un liderazgo referenciado en sus prácticas cotidianas.

3.2.3. Temas centrales

A partir de la lectura estratégica de los componentes desarrollados previamente - fortalecimiento institucional e incidencia regional para la innovación; y sostenibilidad y desarrollo regional- se plantean cuatro temas centrales para el eje estratégico *universidad cercana y sostenible*:

3.2.3.1. Modelo de Sostenibilidad

Una universidad como modelo de sostenibilidad fortalece su liderazgo social a nivel regional ante los desafíos que presentan los Objetivos de Desarrollo sostenible, tanto iniciando y facilitando el diálogo entre los diversos actores sociales, como validando marcos de referencia sobre temas claves como la cuarta revolución industrial, el cambio tecnológico, las tendencias del futuro, etc. Así mismo, la universidad como referencia regional en la temática, puede habilitar el diseño de políticas específicas, proyectos estratégicos multiactorales, líneas de investigación orientadas y la motorización de emprendimientos novedosos; validando ideas, estrategias y herramientas de cara a la sociedad y proporcionando una visión globalmente aceptada y legitimada sobre los desafíos ambientales ambiental y sus brechas con el desarrollo económico y la equidad.

3.2.3.2. Plataforma de Innovación Regional

Estrategia coordinada para que la comunidad universitaria pueda explorar, evaluar y explotar ideas de alto impacto para la comunidad, que puedan ser transformadas en iniciativas de naturaleza social y económica. Construir

entornos, o contextos, es considerado un elemento clave de la universidad sostenible y requiere un conjunto de relaciones de colaboración donde actores no universitarios puedan influir en la evolución del modelo de universidad (Miller et al., 2014). Construir “entornos”, es decir ambientes flexibles, dinámicos, colaborativos, interdisciplinarios, sostenibles y diversos que vuelvan permeables las fronteras universitarias a los desafíos que plantea la cuarta revolución industrial para la educación superior, su relación con los actores productivos y su capacidad para desarrollar proyectos de impacto regional.

3.2.3.3. Inteligencia colectiva para la sostenibilidad

Promoción de enfoques múltiples y abiertos para la producción científico-tecnológica, *con el objetivo de unir* disciplinas, sectores y tipos de conocimientos (tradicional, profesional, experto, ciudadano, etc.) en el abordaje de los complejos desafíos ambientales, económicos y tecnológicos. Trabajar en estrecha colaboración con los hacedores de políticas, líderes empresarios y ciudadanos para definir los problemas, planificar áreas de interés y consolidarlas espacios de trabajo que cristalicen la transdisciplina y articulen saberes diversos.

3.2.3.4. Promoción de la Equidad Social y Territorial

Una universidad comprometida con la equidad social y territorial se propone abordar las responsabilidades por los *impactos* universitarios en la sociedad, impactos que van más allá de las actividades de extensión. Extendiendo su influencia a todas las áreas de la universidad, tanto en sus tres funciones sustantivas como en sus procesos administrativos, un enfoque de equidad permite introducir muchas problemáticas en la reflexión de la universidad sobre su relación con la sociedad: la temática del buen gobierno universitario, la del *campus* ambientalmente sostenible y ejemplar, la del buen trato laboral, la de la participación universitaria en políticas públicas, la gestión de los bienes comunes, la de la revisión curricular a la luz de los desafíos socioeconómicos y ambientales de hoy, etc.

Una universidad socialmente responsable y comprometida con la equidad no se propone una obligación ética unilateral, sino consolidar una respuesta a deberes sociales y medioambientales a través del tratamiento de los propios impactos negativos de la universidad, la incidencia positiva en los territorios, la promoción de espacios de participación y co-creación reales y eficaces, integrando transversalmente perspectivas de género y de respeto por las minorías y promoviendo una visión crítica de los procesos de creación y apropiación de los beneficios sociales.

3.2.4. Referencias

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2018).** Servicios sociales para ciudadanos digitales. Washington DC: BID.
- VALLAEYS, F. (2014).** La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización
- MENARDI, TECCO, LOPEZ, (2016).** El rol de las universidades en la generación de capacidades territoriales para la innovación y el desarrollo
- UNIVERSITY OF OXFORD (2018).** Strategic Plan 2018-23. Disponible en: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23>
- MENENDEZ, MACHADO Y LOPEZ. (2017).** Analysis of the digital transformation of Higher Education Institutions. A theoretical framework.
- VENTURA FERNANDEZ, QUERO GERVILLA (2016).** La universidad emprendedora como ecosistema de servicio: el caso de link by uma-atech. Universidad de Málaga
- UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (2018).** Plan de Sostenibilidad 2011-2030. Resumen ejecutivo. Disponible en: https://oficinaverde.unizar.es/sites/oficinaverde.unizar.es/files/users/ofiverde/resumen_ejecutivo_plan_de_sostenibilidad_2011-2030.pdf
- CEPAL (2018).** La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe
- REYCHERT, S. (2019).** The role of Universities in regional innovation Ecosystems. European University Association
- OSZLAK, O. (2019).** La gestión Pública en la "era exponencial": desafíos para los países emergentes. Trabajo presentado en la XV Conferencia Anual de INPAE. Santiago de Chile, abril de 2019.
- SDSN Australia/Pacific (2017).** Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.



3.3. EJE 3 -UNIVERSIDAD FEMINISTA Y POPULAR

Una Universidad Feminista y Popular entiende a la educación superior como un bien público social, como un derecho universal y deber del Estado. Se encuentra fuertemente comprometida con las personas y sus vínculos. Es una Universidad atenta a promover espacios libres de violencia machista y discriminación a través del respeto, la convivencia y las buenas prácticas. Propone estructuras institucionales horizontales e igualitarias. Entiende la producción de conocimiento como un aporte para la mejora de vida de las personas y una herramienta para la transformación social. Asume revisar críticamente las formas de apropiación, distribución y producción de saberes, promoviendo su democratización. Se piensa comprometida en un sentido claro y activo con los problemas y las necesidades de la comunidad a la que pertenecen y para eso propone nuevos modelos pedagógicos de intercambio con los territorios y los barrios más postergados de la ciudad.

Una Universidad Feminista y Popular asume la responsabilidad de generar posibilidades concretas que garanticen el acceso, la permanencia y el egreso a los estudios superiores bajo un enfoque de derechos humanos donde se incluya a todos los sujetos estando a la altura de uno de los mayores desafíos del siglo XXI: generar instituciones que alojen a la diversidad en un sentido amplio.

Celebrar los 100 años de la Reforma Universitaria nos permite reflexionar sobre pasado, presente y futuro de nuestra Universidad, abriendo los ojos ante el estado actual y develando los problemas que la atraviesan, de esta manera veremos si aquellos valores reformistas siguen vigentes y si se han adaptado a las demandas sociales del siglo XXI.

3.3.1. ¿Que entendemos por Universidad Feminista y Popular?

La historia de la Universidad es también la historia de las luchas sociales. Pues no existe Universidad Pública que no trabaje por y para producir y compartir conocimiento que aporte a la construcción de justicia social, que se comprometa con la conquista de derechos y brinde herramientas emancipadoras para pensar nuestra sociedad.

La autonomía, el cogobierno, la libertad de cátedra, la extensión y el pensamiento científico, son luchas que la Universidad continúa sosteniendo y defendiendo como bandera. La gratuidad logró el encuentro de todos los sectores sociales en nuestras aulas, corriendo a la educación superior de su estatus de privilegio para transformarla en un derecho social. Desde entonces se defiende la idea de masificar y democratizar la Universidad para garantizar no solo el ingreso, permanencia y egreso de los sectores populares sino también el acercamiento y predisposición de la Universidad y sus recursos para garantizarlo.

En la actualidad, en pleno siglo XXI hay un nuevo compromiso, actualizar desde la perspectiva feminista aquel manifiesto de 1918 para conquistar nuevos derechos a los efectos de lograr una ampliación y un reconocimiento de las mujeres y disidencias sexuales en este sentido. Porque la Universidad Pública no puede olvidar que una sociedad libre, justa e igualitaria sólo se construye bajo el derribamiento de la opresión, en este caso sexogénica, y promoviendo espacios plurales y diversos, evitando cualquier tipo de universalización de los mismo.

Este es el desafío de este siglo, la construcción de una universidad que garantice la igualdad de oportunidades al tiempo que la entiende como un derecho social. Una Universidad pintada de colores que aloje a todes, una universidad para soñar pero también para cumplir los sueños de todes. Una Universidad que se piensa pasado, presente, pero sobre todo futuro, una Universidad Feminista y Popular.

3.3.3.1. Enfoque en Derechos Humanos y Perspectiva de Género

3.3.3.1.1. Enfoque en Derechos Humanos

La Educación Superior entendida como un Derecho supone un cambio paradigmático en el modo de comprender y abordar las políticas educativas. No sin tensiones ni contradicciones, es un necesario desplazamiento, lento pero efectivo, desde una representación de la universidad como una institución casi minoritaria consagrada a formar las elites profesionales del país, a una representación de la universidad como una institución encargada de garantizar lo que vamos entendiendo, cada vez más, no ya como una prerrogativa o un privilegio de unos pocos, sino como derecho ciudadano universal (Rinesi, 2013).

Comprender la complejidad de este modelo que entiende a la Educación Superior como bien público social, derecho universal y deber del Estado lleva a confirmar que la igualdad de oportunidades, va más allá del reconocimiento formal, de la adhesión a un relato, sino que, sólo será efectiva si se trabaja desde las prácticas institucionales universitarias, en la generación concreta de posibilidades que garanticen a todos los sujetos el acceso, la permanencia y el egreso de los estudios superiores.

Consideramos que el enfoque de derechos humanos es de los más inclusivos posible. Abarca a todas las personas, sin importar sus muchas diferencias, ni hacer distinciones a partir de cualquiera de esas diferencias (etnia, nacionalidad, sexo, orientación sexual, identidad de género, creencias religiosas o políticas, cultura, situación económica, edad, capacidades, entre otras). En un enfoque de derechos humanos nadie queda afuera. Y así debe entenderse la educación, como un derecho de todas las personas y que a todas debe serles garantizado (Rodino, 2015).

Para cumplir estos objetivos y citando a Ignacio Ellacuría, la Universidad deberá tomar formas muy diversas, incluso puede adoptar coyunturalmente características un tanto llamativas y escandalosas, bastante diferentes a las que ha tomado tradicionalmente. No hay desde luego un único modo de responder a estas exigencias, pero el responder a ellas auténticamente exige de la Universidad un permanente acto creador, que implica una gran capacidad intelectual colectiva, pero sobre todo un gran amor a las mayorías populares. (Ellacuria, 1982).

3.3.3.1.2. Perspectiva de Género

La sanción y la adquisición de determinados derechos han sido conquistas de sectores sociales organizados a los efectos de obtener un mayor reconocimiento ciudadano.

Estos derechos como enunciados propios de la racionalidad occidental, poseen una fuerte impronta *androcéntrica*, como una forma particular de organizar el mundo bajo la lógica masculina, que incluye a las estructuras sociales, culturales, económicas y políticas. Tomando como referencia al hombre, blanco, burgués, heterosexual y occidental. Entonces, la forma en la que se presentan estos derechos reviste una apariencia de universalidad al tiempo que sostiene veladamente una lógica íntegramente ligada a la idea de “hombre” que excluye a la idea de “mujer” o aquellxs que posean una orientación sexual diferente alejada de esta idea de masculinidad dominante (Perez, 2013).

En este sentido, el enfoque en derechos humanos tiene el desafío de incorporar la perspectiva de género como eje fundamental, ponderando los derechos de las mujeres y disidencias sexuales, puestos en consideración para su real efectivización en tanto tales -sobre todo desde el siglo XX y a instancias del movimiento de mujeres del siglo XXI- en una enorme cantidad de convenciones tanto regionales como internacionales.

La perspectiva de género, en tanto enfoque crítico posibilita problematizar las realidades institucionales que sostienen un sistema asimétrico entre mujeres y varones, desvalorizando modelos que se diferencian del mandato dominante heterosexual. A la vez, esa referencia permite desnaturalizar las prácticas socialmente establecidas, y visibilizar las desigualdades de género para avanzar en la igualdad de trato y oportunidades (Cruz, 2018).

Las universidades y las instituciones de educación superior, consecuentes con los principios y normativas nacionales e internacionales, asumen el compromiso de promover la igualdad de oportunidades para todes, así como de impulsar la transversalización del enfoque de género en los distintos organismos, proyectos y programas que la componen.

3.3.2. Estado de Situación

A modo de recorte, se recuperan tres aspectos específicos:

- IGUALDAD Y OPORTUNIDADES
- GÉNERO Y DIVERSIDAD
- DEMOCRATIZACIÓN DE SABERES

3.3.2.1. IGUALDAD Y OPORTUNIDADES

La educación superior, y especialmente la universitaria cumple con la principal contradicción de las instituciones públicas siglo XXI: la dualidad entre una lógica de inclusión, producto de la modernidad y de los valores adoptados a partir de las numerosas luchas sociales reivindicatorias, y una realidad de exclusión, fruto del modelo de acumulación vigente (Chiroleu, 2009). En los últimos años se han sucedido una serie de movimientos que han implicado cambios estructurales en términos de resignificación de la Universidad pública que, entendida en perspectiva histórica, ha dejado de ser una institución chica pensada para unos pocos para transformarse en una institución grande, densa, compleja e integrada por un abanico amplio de diversos actores. Dice Rinesi, no sin tensiones ni contradicciones, nos vamos desplazando de una representación de la Universidad como una institución consagrada a formar las élites profesionales del país, a una representación de la Universidad pública como encargada de garantizar lo que vamos entendiendo como un derecho ciudadano universal, signo de democratización de la vida colectiva (Rinesi, 2013).

Esta representación de la Universidad como un derecho significa duplicar esfuerzos, disponer de los mejores recursos y asumir nuevos desafíos, entre ellos uno de los más importantes es sostener la masividad de la matrícula defendiendo la gratuidad, acompañando con políticas de permanencia y promoviendo el egreso de todos sus estudiantes en el más alto nivel de calidad.

En la UNR el trayecto de los estudiantes es pensado en tres etapas: ingreso, permanencia y egreso. Para la institución es prioridad garantizar el cursado de la carrera atendiendo a las necesidades de los estudiantes de modo tal que no tengan que generar interrupciones o abandono. Aun así, en las entrevistas realizadas en el marco de la Agenda UNR 2030, se reconoce que la permanencia y retención de los estudiantes es uno de los principales problemas a resolver.

El tránsito por la Universidad está condicionado por una pluralidad de situaciones, endógenas y exógenas, tomando las opiniones de los actores entrevistados, la permanencia se encuentra condicionada por factores como:

- La formación en los niveles de educación inicial, primaria y media. Generando una brecha compleja con respecto a la educación superior.
- Incompatibilidad con sus prácticas laborales
- Marco socio-económico
- Condiciones ambientales y de entorno de la Universidad
- Burocratización
- Definiciones vocacionales de los estudiantes
- Condiciones personales
- Otros

En este contexto la UNR realiza una serie de acciones destinadas a paliar estos factores, podemos agruparlas en acciones específicas y acciones que infieren en un sentido amplio. Muchas de ellas son medidas en articulación y cooperación con la gestión nacional, provincial y/o municipal. Ellas son: Programa Nexos como medida de acercamiento a las escuelas de educación media y garantía del pasaje de sus estudiantes a la Universidad, sistema de tutorías para acompañar y sostener a los estudiantes que así lo necesiten, cursos de nivelación para ingresantes, ampliación y mejora edilicia para actividades que trascienden las aulas, ampliación de las políticas de bienestar estudiantil aumentando el presupuesto otorgado para becas hasta en un 41%, creación de nuevas becas, mejoras en el sistema de salud y apertura de más comedores universitarios (UNR, 2018).

Una de las mayores preocupaciones es el gran desgranamiento que se produce en los primeros años en la mayoría de las carreras, manifestado reiteradas veces en las entrevistas. Como lectura de esto la Dirección de Estadística elaboró el Índice de Pasividad del Primer Año a modo de calcular el porcentaje de pasividad (cantidad de estudiantes que habiéndose inscripto por primera vez un año, no se reinscribe al año siguiente). Los números muestran en promedio entre todas las disciplinas el Índice de Pasividad del primer año fluctúa entre un 20% y un 40%, llegando a 60% en algunos casos (UNR, 2018).

Si bien este índice no implica necesariamente deserción, ya que puede ser una interrupción o un cambio de carrera, no hay un seguimiento de este dato para tener información confiable sobre la situación real.

Con respecto al ingreso se percibe una gran preocupación por la lejanía entre los sectores populares y la Universidad como universo de lo posible. Dentro del imaginario de futuro y las proyecciones de las y los jóvenes de este sector la Universidad no parece ser una posibilidad. Para incrementar el ingreso de las clases populares a la universidad es necesario trabajar específicamente sobre la eliminación de barreras restrictivas: materiales, académicas y simbólicas, de otra forma no existiría proceso de democratización con prioridad en los derechos. El hábitat y el entorno son fundamentales a la hora de pensar el ingreso y la

permanencia. Es un desafío grande crear espacios habitables, contenciosos y sensibles que aporten al bienestar de toda comunidad abonando a la creación de una identidad universitaria plural, multicultural, inclusiva y diversa.

En este sentido algunas facultades han optado por implementar sistemas de acompañamiento en periodo de pre-inscripción e inscripción extendiéndose en algunos casos al primer año de la carrera. Otra de las acciones para contener a estos estudiantes se nuclea en la Dirección de Orientación Estudiantil, que se ocupa de participar del evento “Expo Carreras” de la ciudad y la región y realiza el vínculo con las Escuelas y con jóvenes de 4to y 5to año brindando información sobre las carreras, orientación y reorientación vocacional (en 2016 se realizaron 168 test de orientación vocacional, 75 entrevistas individuales y 33 encuentros grupales) y acompañamiento psicopedagógico (145 estudiantes-2016).

En las entrevistas, gran parte de los actores manifiestan como rol fundamental de la Universidad la transformación social, en este sentido se especifica la capacidad que tiene la Universidad para instalarse como la gran potenciadora de ascenso social. En esto son fundamentales las acciones tendientes a garantizar oportunidades para que los estudiantes con desventajas socioeconómicas puedan sostener sus estudios. Según el Boletín Estadístico 70 (datos 2018) el 57% de los estudiantes son primera generación de universitarios en la familia. La ciudadanía estudiantil está compuesta por un 35% de los estudiantes de pregrado y grado que trabajan y el 25% no trabaja pero se encuentra en la búsqueda de trabajo.

Horas de Trabajo Semanales de los Estudiantes

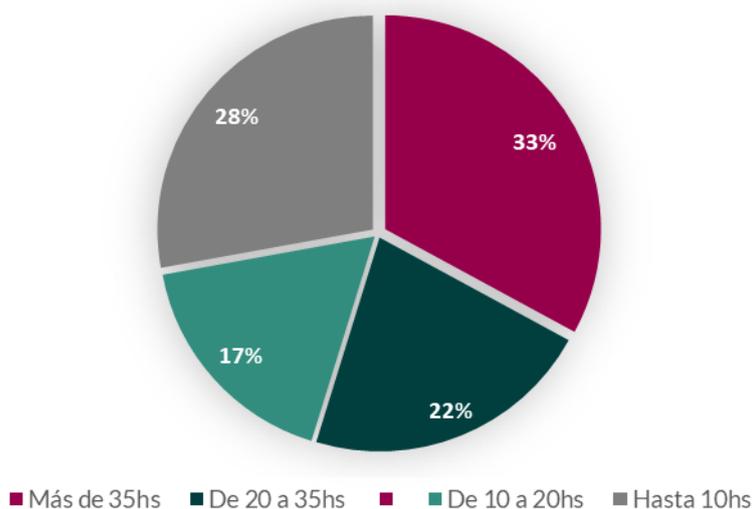


Ilustración 7 - Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR

La adjudicación de becas se entiende como la herramienta principal a la hora de pensar la Universidad abierta e inclusiva. Las becas que se adjudican en la UNR son:

Becas Personales: dirigidas a estudiantes universitarios o terciarios de la UNR, ingresantes y cursantes, que a título personal son únicos y directos beneficiarios de la beca.

- Beca de Transporte Urbano
- Beca de Transporte Interurbano
- Beca de Bicicletas
- Beca de Material de Estudio
- Beca de Ayudante Alumno
- Beca de Investigación
- Beca de Discapacidad
- Beca de Alimento
- Beca de Comedores
- Beca Madres y Padres Estudiantes
- Becas para estudiantes de Pueblos Originarios
- Becas de Residencia
- Becas de Promoción del Egreso
- Becas para concurrencias

Por otro lado, se encuentran las *Becas Colectivas*, dirigidas a brindar beneficios colectivos a las facultades y sus respectivas comunidades estudiantiles.

- Becas de Apoyo Académico
- Becas de Movilidad Académica

Últimos datos publicados con respecto a las becas, se encuentran en las Memorias 2016 y detallan que sobre un total de 3119 estudiantes inscriptos en Becas, se otorgaron 2835, quedando 283 solicitudes fuera de concurso.

Tipos de Becas Vigentes y Cantidades Finales Otorgadas

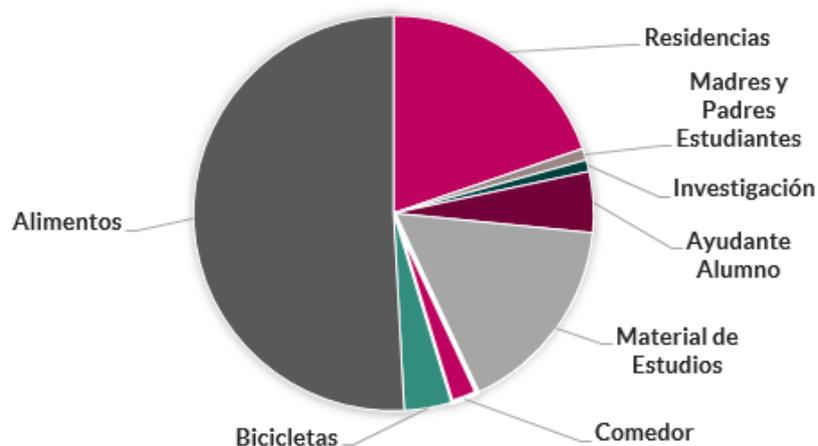


Ilustración 8 - Fuente: Elaboración propia en base a 2da Autoevaluación Institucional UNR.

Resulta novedoso el Programa Integral de becas para el Acceso a la Universidad, destinado a estudiantes del último año del secundario que se encuentren con dificultades para poder comenzar una carrera universitaria. Es una beca integral ya que otorgará: becas de transporte urbano, material de estudio, más un estipendio mensual para cubrir otros gastos, acceso libre a nuestra red de comedores universitarios UNR, Apoyo de nuestro Programa Tutores Pares UNR y otras instancias de apoyo académico.

Otra acción importante realizada por el Área de Bienestar es la Red de Comedores que garantiza el acceso a menús nutritivos y económicos para la comunidad universitaria, principalmente las y los estudiantes. La UNR cuenta con seis comedores abarcando las áreas de mayor concentración de estudiantes en la ciudad. Para obtener los menús en los comedores universitarios se debe emitir una Credencial de Bienestar Estudiantil. En 2016 se entregaron 6360 credenciales (Autoevaluación UNR, 2016)

MENÚS - 2016	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Desayuno/ Merienda	1567	7686	14586	16872	18151	5707	13527	15571	14375	10946	2949	121937
Almuerzo/ Cena	6442	21046	29434	32103	32440	11617	29518	32933	27343	25122	9433	257431
Total	8009	24732	44020	48975	50591	17324	43045	48504	41718	36068	12382	379368

Fuente: Elaboración propia en base a 2da Autoevaluación Institucional UNR.

En los últimos 10 años se dio una gran jerarquización del área de Bienestar, a partir de un incremento presupuestario y ampliación de las funciones del área. Su nuevo objetivo está destinado a alcanzar el bienestar de toda la comunidad universitaria, considerando las necesidades de la ciudadanía estudiantil, docente y nodocente.

La Salud es otro eje importante a la hora de pensar el bienestar de la comunidad universitaria de manera integral, en este sentido se realizan dos acciones: el abordaje de la salud primaria y promoción de la actividad física.

El Centro de Salud "7 de abril" de la UNR brinda asistencia a estudiantes que no poseen cobertura social. En el año 2016 se realizaron 495 nuevas adscripciones al Centro de Salud, de las cuales 348 fueron de sexo femenino.

INCORPORACIONES DE ESTUDIANTES AL CENTRO DE SALUD - 2016

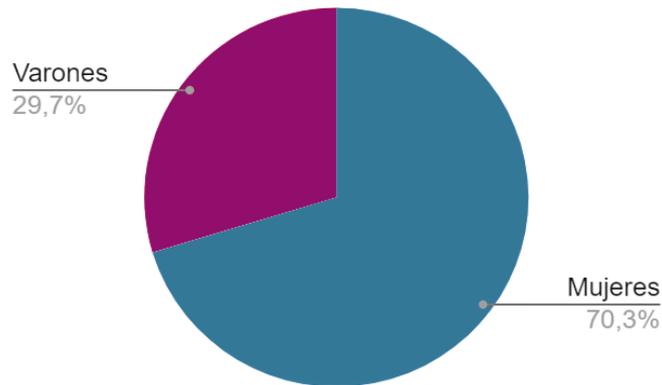


Ilustración 9 - Fuente: Elaboración propia en base a 2da Autoevaluación Institucional UNR.

En el transcurso del año 2016 el total de consultas realizadas fueron de 10.044 distribuidas entre las diferentes áreas.

CONSULTAS REALIZADAS POR ÁREA - 2016

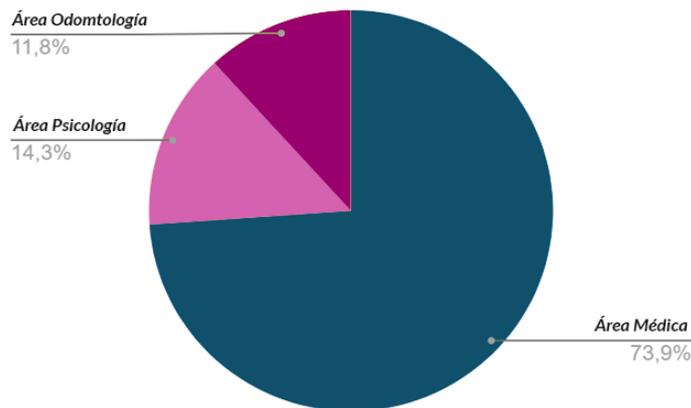


Ilustración 10 - Fuente: Elaboración propia en base a 2da Autoevaluación Institucional UNR.

Se aplicaron en el Centro de Salud 2310 dosis de todas las vacunas que integran el calendario nacional. Ginecología realizó un total de 361 Papanicolau (PAP), como una política de prevención de enfermedades. Se realizaron 1.376 derivaciones al Segundo Nivel de Atención, del CEMAR, Facultad de Ciencias Médicas y Servicios Hospitalarios.

La Dirección de Educación Física cuenta con instalaciones de alta calidad en diferentes puntos de la ciudad con albergue deportivo, pileta climatizada, gimnasios, cancha de deporte, playón polideportivo y vestuarios. También se realizan numerosas actividades, eventos deportivos, instancias de formación y propuestas de vínculo con la naturaleza.

3.3.2.2. GÉNERO Y DIVERSIDAD

El ingreso de los feminismos en la universidad atraviesa un proceso histórico de larga data, un recorrido que en la actualidad continúa creciendo y creando nuevos modelos disruptivos que se instalan como indispensable a la hora de pensar las instituciones del siglo XXI, posicionando a la educación, ya no como fuerza de normalización y disciplinamiento, sino como promotora de sujetos libres y diversos.

La apuesta es crear una Universidad pública que interpele los vínculos, que promueva espacios libres de violencias machistas, que proponga nuevas configuraciones de poder y adopte en su configuración una perspectiva feminista integral y transversal. Una Universidad que se interroga y se cuestione a sí misma, que crezca desde el deseo para fundarse en un nuevo modelo de universidad, feminista, diversa, popular e inclusiva.

A través de los años se han dado grandes avances de manera progresiva principalmente en el porcentaje de matriculación universitaria y participación de mujeres en ciencia y tecnología (RAGCyT). Sin embargo, aún se manifiesta una alta estratificación y ausencia de mujeres no sólo en los lugares de mayor nivel y prestigio, sino en los espacios de decisiones y de evaluación por pares. En la UNR las mujeres en números generales representan una mayoría en la institución, pero todavía están subrepresentadas en los puestos de mayor relevancia al momento de tomar decisiones y dirigir políticas universitarias (Ferreyra y Martínez, 2017). En ese sentido, tanto el Rectorado como el Vicerrectorado se encuentran representados por hombres, lo cual parece un dato anecdótico pero denota importancia cuando se conoce que nunca en la historia de la Universidad han estado ocupados por mujeres, siendo esto un fenómeno que se repite en la mayoría de las Universidades tanto nacionales como internacionales.

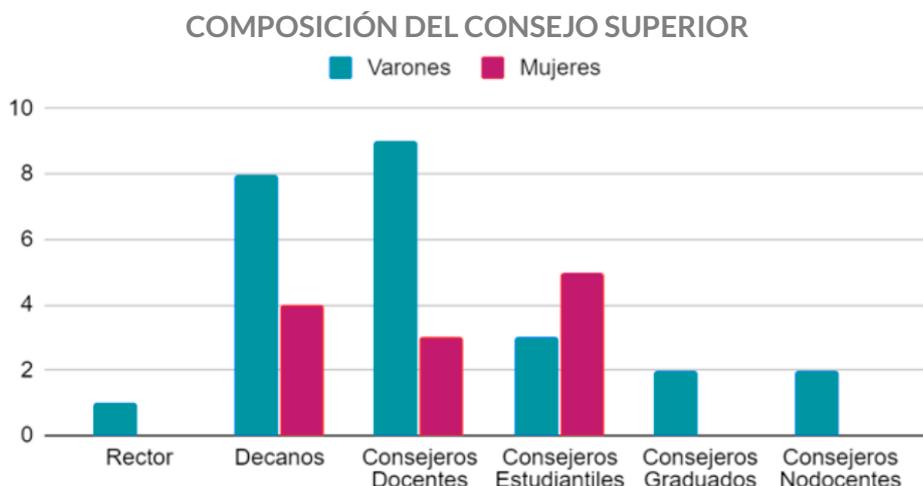


Ilustración 11 - Fuente: Elaboración propia

En la UNR podemos registrar cada vez más actividades y espacios atravesados por la perspectiva de género. En numerosas carreras de grado existen cátedras electivas sobre cuestiones de género y materias obligatorias que incluyen en sus programas contenido relacionado al tema, si bien aún resulta una perspectiva novedosa para muchos desconocida, la temática se va instalando cada vez más en las aulas y oficinas de la Universidad (Lantelme, 2017).

Recientemente la UNR ha creado el Área de Género y Sexualidades en el máximo nivel de la estructura de gestión, posicionando a la Universidad como una institución de vanguardia capaz de dar batalla en la disputa de sentido y dispuesta a iniciar transformaciones sustanciales en su estructura.

Las temáticas de género han sido una preocupación reiterada en las entrevistas realizadas, haciendo hincapié en cuestiones diferentes, algunas de ellas: promover la paridad en los cargos de gestión, listas electorales y concursos, creación de Secretarías de género y sexualidades en todas las Unidades Académicas, promoción de investigaciones científicas con perspectiva de género, entre otras.

En números generales la comunidad universitaria está integrada por 100 mil personas, de las cuales un 60% son mujeres. Específicamente la Universidad Nacional de Rosario en el año 2016 contaba con 15.505 alumnos ingresantes, de los cuales el 40% eran varones y el 60% mujeres. La ciudadanía docente se encuentra integrada por un 54% de mujeres y la nodocente está compuesta por un 52% de mujeres.³

En cuanto a las mujeres graduadas universitarias, podemos observar que son mayoría respecto de los varones profesionales en la Argentina. Según datos del censo 2010, la cantidad de mujeres profesionales se duplicó en una década y alcanza al 58% de quienes se gradúan. En la UNR en el 2018 de 13.414 estudiantes egresados ese año, 8.235 son mujeres, representan el 61,39%. En ese mismo año hubo 17.519 nuevos inscriptos, de los cuales 10.816 fueron mujeres, un 61,7%. Otro tema interesante en relación es la segregación horizontal que se consolida en nuestra Universidad en la reproducción de los estereotipos, considerando determinadas labores o inclusive carreras como “femeninas” o “masculinas” (Mondelli, 2017).

Uno de los principales objetivos de la Universidad Feminista y Popular es la erradicación de la violencia de género en todos los ámbitos de la Universidad. Profundizar el plan de acción para prevenir, sensibilizar y promover una vida libre de violencias sexistas. Ocho de las doce Facultades de la UNR ya tienen bajo

³ Ferreyra, María Virginia; Martínez, Carolina Belén (2017) “Indicadores de género para pensar la UNR”. Programa Género y Universidad. UNR

disposiciones formales sus Protocolos contra la violencia de género y el resto lo están configurando.

La Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales fue la 2da en el país en aprobar su Protocolo contra la violencia de género en 2015. Otros países fueron tomados como referencia en la conformación de los mismos, principalmente España pero también EEUU y Canadá. Sin embargo los Protocolos surgidos en Argentina tienen una impronta latinoamericana observada y tomada por muchos países del mundo.

La mira está puesta en generar avances en relación al abordaje del tema de la violencia machista en términos preventivos, un ejemplo de esto es el *Programa Promotoras contra la violencia de género* que se está llevando a cabo en el CUR. Se vuelve crucial para trabajar la violencia sexista lograr un verdadero cambio en la cultura institucional dando batalla en la disputa de sentido para generar una verdadera feminización de la Universidad. Otro programa pensado para generar estrategias en torno a la batalla cultural feminista y a la generación de imaginarios sociales inclusivos y diversos es el *Programa Comunicación Cultura y Placer*, que promueve actividades culturales vinculadas a género y sexualidades (cine, literatura, muestras artísticas y fotográficas, etc.)

Otro desafío fundamental es la construcción de nuevas agendas de trabajo en relación a la inclusión de quienes todavía no pueden acceder a la Universidad: mujeres pobres, travestis, trans, etc. Recientemente se incorporó el cupo laboral travesti, trans para personal universitario, una resolución tomada de organizaciones sociales para reparar y erradicar las violencias que excluyen a las personas trans, garantizando la incorporación de un 5% -o el equivalente a tres personas por año- como personal de la Universidad. Si bien este es un logro inmenso a la hora de pensar las instituciones como garantes de derechos el desafío es aún mayor, seguir trabajando con los sectores más vulnerados para lograr el ingreso, la permanencia y el egreso de nuestras aulas como profesionales.

En relación a esto resulta interesante considerar algunos proyectos que postulan la idea de pensar nuevos espacios para alojar de manera contenedora a estudiantes y trabajadoras madres/padres. Los cuidados suelen demandar gran cantidad del tiempo y recaen principalmente sobre las mujeres, por eso este proyecto intenta ser una posibilidad para aquellas y aquellos que tienen infancias a cargo y que por ese motivo muchas veces deben abandonar el cursado o descartar la idea de llevar adelante estudios superiores. Los espacios destinados a los cuidados son lactarios, guarderías y ludotecas para las infancias.

Otra cuestión que ha surgido reiteradas veces en las entrevistas es la preocupación por la transversalización de la perspectiva de género a nivel

curricular. Varias Unidades Académicas ya comenzaron a construir este proceso. Surge de esto la posibilidad de generar cuerpos docentes formados para garantizar la perspectiva de género en las aulas de todas las Unidades Académicas, algunas de las ideas son el diseño de bancos virtuales de recursos y cursos de actualización docente, con el objetivo de democratizar la accesibilidad a las herramientas que nos brindan estos campos de conocimientos. También se está llevando adelante la implementación del Programa de capacitación Ley Micaela que permitirá la formación en temas de género para funcionarios, directivos, docentes y nodocentes de todas las comunidades académicas.

La Universidad feminista problematiza sobre el uso del lenguaje y en este sentido la UNR aprobó su Proyecto de lenguaje no sexista e inclusivo, el cual busca promover usos de la lengua no androcéntrico en la comunicación institucional, administrativa y de gestión. El proyecto fue impulsado por el Área de Género y Sexualidades con la participación de docentes, investigadoras/es, estudiantes, comunicadoras/es, periodistas, activistas, etc. Los antecedentes eran importantes ya que el lenguaje inclusivo ya había sido aprobado en tres unidades académicas: psicología, ciencia política e Ingeniería y en el Instituto politécnico.

3.3.2.3. DEMOCRATIZACIÓN DE SABERES

La Universidad asume el desafío que implica para los espacios académicos enseñar, aprender y construir saberes con otros escenarios: las comunidades y los territorios vulnerados.

El conocimiento producido por las Universidades no sólo debe enfrentar el desafío de generarse con otras y otros, sino también de democratizarse, y para ello, es necesario transformar las relaciones de poder que operan en la construcción del conocimiento científico, en el ámbito académico.

La Universidad tiene el desafío de impulsar una mirada transformadora sobre el quehacer universitario y la formación de quienes transitan por la institución, incluyendo una dimensión epistemológica, que dé lugar a una concepción del saber construido en condiciones de paridad con otros interlocutores sociales. La Extensión aporta herramientas precisas para fortalecer esa vinculación y construir acuerdos estratégicos que potencien el cambio social general, y al interior del mundo universitario.

La apuesta es hacia la formación integral desde criterios de compromiso social, apostando a la inter-trans disciplina, la democratización de saberes y la co-construcción del conocimiento. Consolidando así la fuerza necesaria para constituirse en pilares sólidos sobre los que desarrollar un nuevo tipo de Universidad Popular.

La extensión fue de las áreas más mencionadas en las entrevistas realizadas. Hoy en día existen grandes discusiones a partir de los objetivos, forma y jerarquización que debe tener la extensión: cómo se incorpora la universidad en la complejidad de los procesos de cambio social; cuál debe ser su aporte; o cuáles son los desafíos que asume actualmente la función social de la Universidad Pública.

Se piensa una nueva reorganización a los problemas de conocimiento, con perspectivas inter o trans disciplinares, pensadas desde la producción de sentido colectivo, que reconocen la realidad compleja e intersubjetiva, y promueven experiencias de conocimiento situado y creando espacios propicios para hacer dialogar los diferentes saberes.

El desafío es generar un diálogo permanente con las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales y el Estado separando a la Extensión de la idea de voluntariado y potenciando el pensamiento crítico como aporte a la transformación social. Para esto se debe repensar los modelos pedagógicos desde las prácticas extensionistas en tanto favorecen el conocimiento situado y asocia problemas concretos con un contexto social en territorio, y los consecuentes aportes al perfil integral de formación profesional.

Al decir de los entrevistados la Universidad debiera situarse como protagonista a la hora de incidir en el estudio, diseño, formulación y evaluación de políticas públicas en la búsqueda de una mayor y mejor calidad de vida para todos los habitantes pero principalmente para los sectores más vulnerados.

Desde el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) se impulsó la jerarquización de la extensión universitaria a partir de la modificación de la planilla CVAR/SIGEVA para continuar con la promoción de la jerarquización del área a partir de la Incorporación curricular de la extensión en las carreras universitarias, la valorización y reconocimiento de los docentes que hacen extensión. Avanzando en el reconocimiento de la extensión como parte de la función docente en general, actualizando las normativas e incluyendo explícitamente la valoración de la extensión en los procesos de concursos. Esta integración de la extensión a la investigación, se plantea como objetivo no sólo la búsqueda de la apropiación social de los conocimientos sino también la generación de nuevos conocimientos socialmente acordados.

En la actualidad el Área de Extensión promueve tres tipos convocatorias a Proyectos de Extensión: “La Universidad y su compromiso con la sociedad”, “Programa Integrando” y “Fortalecimiento a Procesos de Extensión en Territorios”.

– *La Universidad y su compromiso con la sociedad:* promueve la creación de proyectos anuales que generen compromisos y desafíos, a fin de desarrollar

diversas propuestas de acción colectiva, y acercar a los futuros profesionales junto con los problemas de la sociedad. Se busca la ejecución de propuestas que desde la universidad y mediante sus distintas dependencias académicas, se relacionen con la comunidad.

– *Programa Integrando*: es un Programa institucional para la generación de propuestas interdisciplinarias (equipos formados por integrantes de 3 unidades académicas) para el abordaje de problemáticas contemporáneas que demanden una intervención integral, sistemática y continua en el tiempo (2 años de duración). Uno de los principales retos es promover, institucionalizar y fortalecer los lazos hacia dentro de la propia comunidad universitaria, a partir de la integración entre docencia, investigación y extensión. Seguidamente, se plantea la necesidad de abordar integralmente las problemáticas planteadas a partir de la conformación de equipos interdisciplinarios, y contribuir al fortalecimiento de las organizaciones que presentan un vínculo activo con las referidas problemáticas, partiendo del reconocimiento de otros saberes.

– *Fortalecimiento de Procesos de Extensión en Territorio*: Realización e institucionalización de las Prácticas Extensionistas Curricularizadas llevadas adelante por las cátedras de las diferentes unidades académicas de la UNR. Se busca que las prácticas presentadas planteen abordajes a problemáticas sociales de manera participativa en conjunto con las organizaciones y la población, para contribuir a la formación integral en contexto de los estudiantes mediante procesos de curricularización e integración de las funciones universitarias. La función de esta Convocatoria es contribuir a la implementación de políticas que propicien metodologías de intervención aplicadas en el territorio, realizadas en el marco de un reconocimiento institucional, curricular y académico.

CONVOCATORIAS ÁREA DE EXTENSIÓN Y TERRITORIO

Tabla 3: Convocatorias Área de Extensión y Territorio - 2018/2019

AÑO	PROYECTOS			PROGRAMA INTEGRADO			PROGRAMA ACADÉMICO TERRITORIAL			TOTAL
	Presentados	Financiados	Presupuesto	Presentados	Financiados	Presupuesto	Presentados	Financiados	Presupuesto	
2008	45	31	\$ 134.400	-	-	-	-	-	-	\$ 134.400
2009	57	30	\$ 150.000	-	-	-	-	-	-	\$ 150.000
2010	59	35	\$ 200.000	-	-	-	-	-	-	\$ 200.000
2011	90	60	\$ 300.000	-	-	-	-	-	-	\$ 300.000
2012	86	60	\$ 300.000	-	-	-	-	-	-	\$ 300.000
2013	50	43	\$ 220.000	11	6	150000	-	-	-	\$ 370.000
2014	68	57	\$ 570.000	-	-	-	-	-	-	\$ 570.000
2015	53	52	\$ 525.000	14	10	400000	-	-	-	\$ 925.000
2016	76	64	\$ 964.000	11	10	600000	-	-	-	\$ 1.564.000
2017	65	42	\$ 845.000	-	-	-	-	-	-	\$ 845.000
2018	49	47	\$ 1.175.000	11	11	880000	25	19	376000	\$ 2.431.000
2019	Vigente	Vigente	\$ 3.075.000	-	-	-	17	17	457000	\$ 3.532.000

Fuente: Área de Extensión

PROYECTOS DE EXTENSIÓN FINANCIADOS 2018

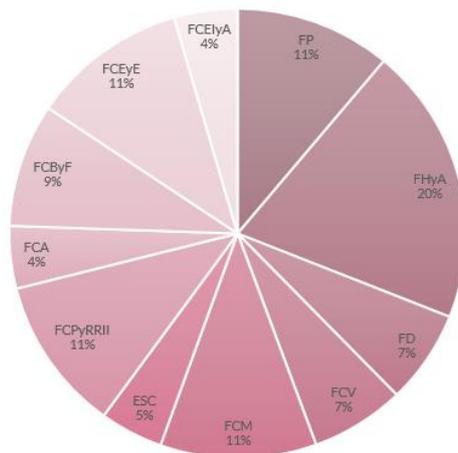


Ilustración 12 - Fuente Área de Extensión

NUEVO ORGANIGRAMA DEL ÁREA

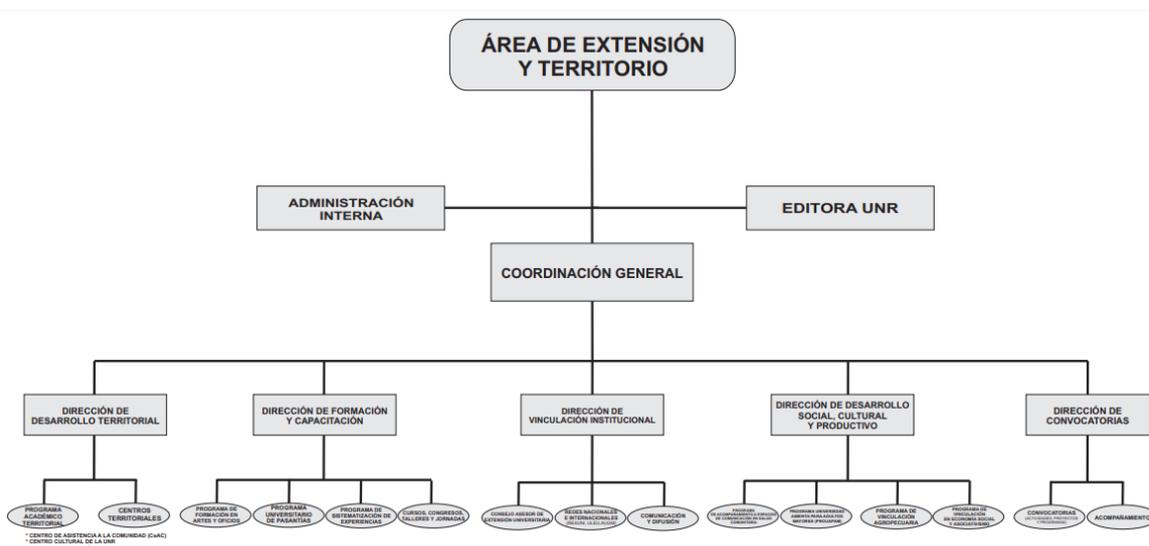


Ilustración 13 - Fuente: Área de Extensión

3.3.3. Temas centrales

Los siguientes temas contienen aquellas cuestiones que se mencionaron en las entrevistas de manera reiterada como urgentes, son los temas centrales que sirven como pistas para trabajar las cuestiones que más nos preocupan a la Universidad Nacional de Rosario.

3.3.3.1. Promoción de la inclusión social y educativa

Se entiende a la educación como una herramienta fundamental a la hora de enfrentar el problema de la desigualdad. Para ello es necesario concentrar esfuerzos en sostener la masividad de la matrícula universitaria, garantizar el

acercamiento de los sectores más vulnerados, fortalecer y afianzar políticas de permanencia, promover y acompañar el egreso de todos los estudiantes.

La Universidad como institución pública y garante de derechos asume el compromiso de desarrollar mecanismos para alojar a las minorías elaborando políticas innovadoras para obtener resultados más justos, equitativos y eficientes convirtiéndose en un sitio estratégico para crear una sociedad que aprenda a convivir en la heterogeneidad y se parezca un poco más a la sociedad que soñamos.

Este tema central contiene:

- Sostener la masividad en la matrícula garantizando el acercamiento de los sectores más vulnerados.
- Fortalecer y afianzar políticas de permanencia, promover y acompañar el egreso de todos los estudiantes.
- Desarrollar mecanismos para alojar a las minorías elaborando políticas innovadoras para obtener resultados más justos, equitativos y eficientes.

3.3.3.2. Perspectiva feminista y de la diversidad

Hoy la Universidad reformista es necesariamente una Universidad feminista. El desafío es transformar las estructuras desde una perspectiva de género integral y transversal que permita retomar las luchas encaradas por los feminismos y las disidencias sexuales a lo largo de la historia para avanzar en la construcción de sociedades más igualitarias.

Afianzada a la idea de interpelar los vínculos y promover espacios libres de violencia machista, dando batalla en la disputa de sentido, proponiendo cambios en la cultura institucional y nuevas configuraciones de poder, la Universidad feminista se presenta como una nueva propuesta de Universidad que se interroga y cuestiona a sí misma, que crece desde el deseo para fundarse en un nuevo modelo, una Universidad feminista, diversa, popular e inclusiva.

Este tema central contiene:

- Cambios en la cultura institucional y nuevas configuraciones de poder.
- Transversalización de la perspectiva feminista en diversas prácticas y contenidos académicos.
- Participación activa en la construcción de sociedades más igualitarias.
- Creación de espacios libres de violencias sexistas. Abordaje y prevención.

3.3.3.3. Motor de innovación social, pensamiento crítico y dimensión de lo sensible

La Universidad tiene la urgencia de relacionarse con su entorno desde la perspectiva de lo popular y lo crítico, abriendo el espacio a la sociedad civil, los movimientos sociales, las asociaciones ciudadanas y territoriales para nutrirse de sus saberes.

De esta manera la producción de conocimiento estará orientada a la construcción de justicia social y reivindicación de los derechos de los sectores más vulnerados. Propagando el pensamiento crítico como potencia de cambio y promotor de igualdad social.

La apuesta es hacia la formación integral desde criterios de compromiso social, apostando a la inter-trans disciplina, la democratización de saberes y la co-producción de conocimiento. Consolidando pilares sólidos sobre los que desarrollar un nuevo modelo de Universidad Popular.

Este tema central contiene:

- Abrir la Universidad para un involucramiento real con el entorno desde lo popular y lo crítico para nutrirse de sus saberes.
- Producción de conocimiento orientada a la construcción de justicia social y reivindicación de los derechos de los sectores más vulnerados.
- Formación integral desde criterios de compromiso social, apostando a la inter-transdisciplina, la democratización de saberes y la co-producción de conocimiento. Consolidando pilares sólidos sobre los que desarrollar un nuevo modelo de Universidad Popular.

3.3.4. Referencias

- CHIROLEU, Adriana** (2009). "Políticas públicas de inclusión en la educación superior. Los casos de Argentina y Brasil". *Pro-Posições, Campinas*, v. 20, n. 2 (59), p. 141-166.
- CRUZ, V. Y VAZQUEZ E.** (2018). *Violencia de género y Universidad. Hacia la consolidación de una política de reconocimiento y ampliación de derechos en Los enfoques de género en las Universidades*. UNR
- FERREYRA, María Virginia; MARTINEZ, Carolina Belén** (2017) "Indicadores de género para pensar la UNR" en *La UNR en perspectiva de género*. PGU. UNR. Rosario, Argentina.
- LANTELME, Sofía** (2018). *Acciones Positivas con perspectivas de género en la UNR*. En *La UNR en perspectiva de género*. PGU. UNR. Rosario, Argentina.
- MAFFIA, Diana** (2008). "Carreras de obstáculos: las mujeres en ciencia y tecnología". La Habana, Cuba
- MONDELLI, Cellina** (2017). "El Plan de Igualdad como herramienta para la disminución de la brecha de género" en *La UNR en perspectiva de género*. PGU. UNR. Rosario, Argentina.
- NINO, Ezequiel** (2011). "La desigualdad en el acceso a la educación universitaria argentina", ps. 351-366.
- PAPARINI, Claudia; OZOLLO Fernanda** (2015). *Calidad y derecho a la educación superior*. Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del Mercosur. N° 3.
- PEREZ, Patricia** (2013). "Ampliación de Derechos: ciudadanía y género en disputa. Los derechos humanos como patrimonio de la humanidad". *AURA. Revista de Historia y Teoría del Arte* - No1.
- RINESI, Eduardo** (2013) *La Universidad interviene en los debates nacionales*. Universidad General de General Sarmiento. N°01
- RODINO, Ana María** "La educación con enfoque de derechos humanos como práctica constructora de inclusión social". *Revista IIDH*. Vol. 61
- ROJO, Patricia; BENEDETTO, Sabrina** (2017). "La UNR en perspectiva de género". Programa género y universidad. Rosario, Santa Fe.
- ROJO, Patricia; JARDON, Violeta.** "Los enfoques de género en las Universidades". Programa Género y Universidad
- ROJAS, Jesica.** "Los sentidos de la democratización de la Universidad". *Revista Voces en el fénix*.
- SISTI, Angeles; VALENTE EZCURRA, Dana; RIGHETTI, Marcelo Alejandro; CHIODI, María Ana.** (2018). "La Extensión Universitaria en el centenario de la Reforma: debates y perspectivas". VI Jornadas de Extensión del Mercosur.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2017). *Memorias de Secretarías*.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2018). *Segunda Autoevaluación Institucional*.
<https://unr.edu.ar/noticia/12688/informe-autoevaluacion-institucional>



3.4. EJE 4 - UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA

Hablar de la Universidad Nacional de Rosario nos lleva a pensar en la excelencia que caracteriza a sus profesionales y su producción científica. Sin embargo, también nos remite a calificativos que la definen como desconectada, de gueto o conservadora. La elaboración de una Agenda 2030 ofrece la oportunidad de definir también la excelencia en función de estos calificativos e ir un paso más allá en su definición y caracterización. Proyectar esta Universidad, entonces, implica pensar las relaciones que se establecen con las y los estudiantes durante su trayecto educativo, la vinculación que la Universidad alcance con el medio que la rodea, su capacidad de estar a la vanguardia e innovar en formación e investigación y los niveles de retroalimentación que se produzcan entre sus distintas funciones. A cien años de la Reforma Universitaria, sobre un sólido camino recorrido, se ejerce el desafío de repensar lo hecho críticamente y abrir a la comunidad universitaria viejas y nuevas líneas de discusión que permitirán consolidar una Universidad de Excelencia.

3.4.1. ¿Qué entendemos por Universidad de Excelencia?

La excelencia es un valor directamente asociado a la educación superior y se considera una de sus características más sobresalientes. Sin embargo, la excelencia no aparece como algo dado y, mucho menos, su definición se presenta como completamente acordada. Lo que resulta claro es que el concepto de excelencia se materializa a partir de enfoques y modelos diversos e incluye una multiplicidad de dimensiones a partir de las cuales se evidencian los criterios y objetivos, e incluso los valores, del sistema universitario deseado. Adquiere, así, distintas significaciones y se presenta como un concepto dinámico, porque se construye históricamente.

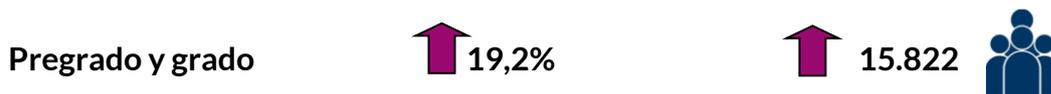
Es inevitable, al definir excelencia, detenerse en los debates alrededor del *concepto de calidad*, en tanto su medición es un parámetro consolidado a nivel nacional e internacional. Los instrumentos de medición -o *rankings* - creados para tal fin, se caracterizan por ser herramientas sesgadas y universalizantes que permiten establecer estándares globales pero también invisibilizan procesos y contextos. Aún cuestionados en sus objetivos y metodologías, se encuentran legitimados ante la opinión pública y el ámbito universitario. Para dar un salto sobre definiciones acotadas, se concibe a la excelencia no sólo *en tanto producto*, sino también como *proceso y horizonte*. No se abandonan los criterios y estándares globales pero se ponen esfuerzos en interpretar el contexto local y el propio recorrido histórico. La Universidad de Excelencia, entonces, se expresa en la enseñanza, en la producción de conocimiento, en la vinculación que genere con su medio y en las relaciones humanas que en sus distintos espacios se produzcan.

3.4.2. Estado de situación

A modo de recorte, para pensar esta Universidad se recuperan tres aspectos específicos. En primer lugar, las *trayectorias de estudiantes* en la universidad, observando el ingreso, la permanencia y egreso, así como el desgranamiento. En segundo lugar, la *formación y docencia*, considerando la importancia de planificaciones curriculares que incluyan contenidos actualizados, pluralidad de enfoques y que se encuentre en sinergia con producción científica de los distintos campos disciplinares; así como también resaltando el papel fundamental un cuerpo docente que lleve adelante prácticas de formación, investigación, vinculación tecnológica y/o extensión. Finalmente, la *investigación*, considerando la capacidad de atender las exigencias de conocimiento de la sociedad actual en cada uno de los campos científicos, a partir de la promoción de valores de rigurosidad técnica-metodológica y compromiso social, así como interdisciplinariedad y pluralidad de enfoques.

3.4.2.1. Trayectorias de estudiantes

La cantidad de estudiantes de la Universidad Nacional de Rosario ha ido en aumento en todos los niveles en los últimos veinte años. En lo que respecta a pregrado y grado, si se relaciona la cantidad de estudiantes entre los años 1999 y 2019, se identifica un crecimiento -no lineal- de 19,2%, significando un incremento de 15822 estudiantes. La composición de estudiantes de la UNR en ese período presenta un promedio de 20,7% de nuevos inscriptos y de 79,3% de estudiantes reinscriptos, sin evidenciarse grandes variaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR

Estudiantes pregrado y grado 1999-2018

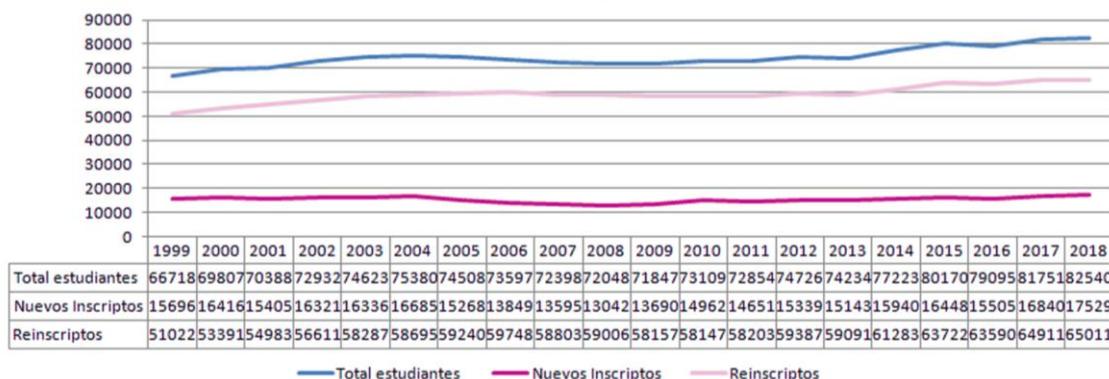


Ilustración 14 - Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR.

El crecimiento de estudiantes de posgrado es exponencialmente mayor, acompañando a un crecimiento de la oferta de titulaciones durante los últimos

años. Entre 1999 y 2019, hay un aumento en cantidad de 12512 estudiantes, significando un aumento del 89,1%. En este caso, la composición de estudiantes presenta un promedio de 13, 3% de nuevos inscriptos y de 86, 7% de estudiantes reinscriptos.

Posgrado  **89,1%**  **12.512** 

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR

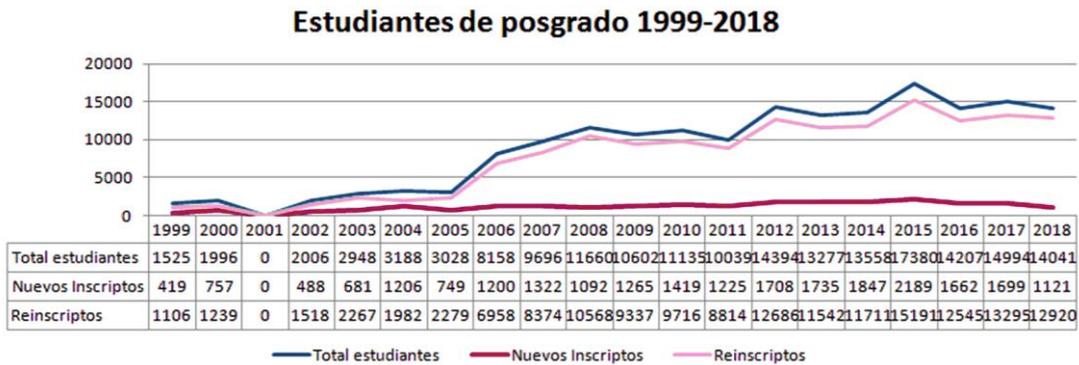


Ilustración 15 - Fuente: Elaboración propia en base a 2da Autoevaluación Institucional UNR.

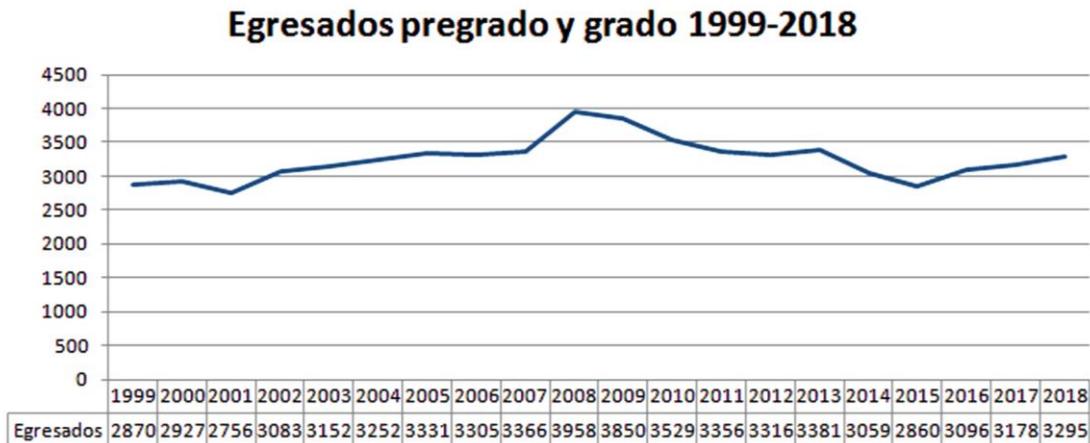


Ilustración 16 - Fuente: Elaboración propia en base a 2da Autoevaluación Institucional UNR.

Con respecto a la cantidad de egresados, también se registró un aumento en pregrado y grado y en posgrado; sin embargo, no se produce en la misma proporción que el aumento en cantidad de estudiantes. En pregrado y grado el crecimiento en cantidad de egresados es de 12, 9%, significando un total de 425 egresados. La cantidad de egresados por año se encuentra en aumento desde 2015.

Pregrado y grado  **12,9%**  **425** 

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR.

En el caso de posgrado el crecimiento en la cantidad de egresados es de 61,9%, significando un total de 263 egresados. En el período de tiempo comprendido se presenta un comportamiento fluctuante, encontrando su punto más alto en cantidad de egresados en el año 2014.

Posgrado

↑ 61,9%

↑ 263



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR.

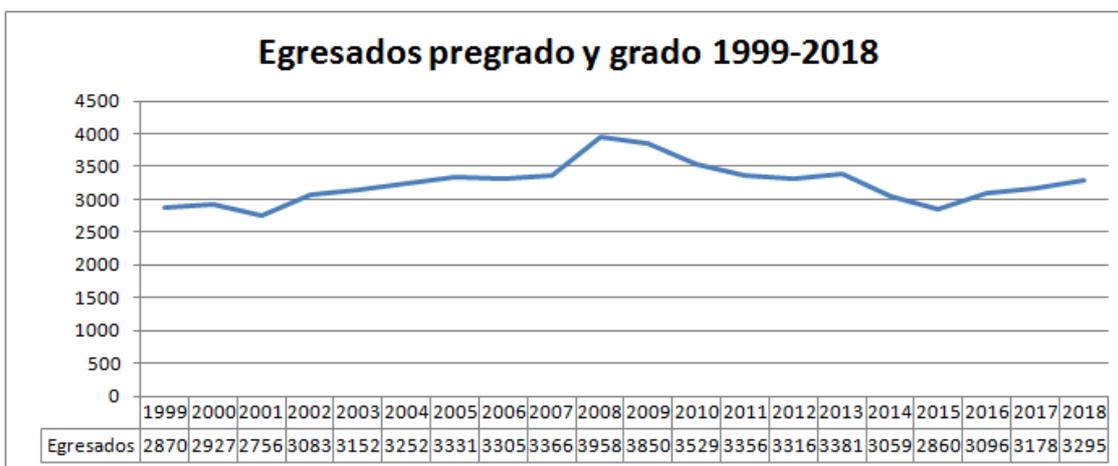


Ilustración 17- Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR.

Respecto al comportamiento de los nuevos ingresantes y al desgranamiento, no existe información que se presente anualmente, como es el caso del detalle de estudiantes y egresados presentados en los distintos boletines estadísticos oficiales. Sin embargo, en ocasión de la 2da autoevaluación institucional (2018), la Dirección General de Estadística elaboró el Índice de Pasividad de Primer Año⁴ como una manera de dimensionar la permanencia de los estudiantes luego del primer año de la carrera según los distintos campos de carreras de grado.

Considerando el período entre 2010 y 2016, se concluye en que las carreras con mayor índice de pasividad son las del área de humanidades y artes, encontrándose entre el 40% y 60%. Por su parte las carreras del área de salud y del área socioeconómica se encuentran entre el 25% y 40%, las del área agropecuaria entre 20% y 30% y las del área tecnológica entre 15% y 30%. Asimismo el índice varía entre los distintos agrupamientos y entre las carreras que componen cada uno de ellos.

⁴ Índice de Pasividad de Primer Año: Relación entre la cantidad de alumnos que habiendo sido Nuevo Inscripto en el año (t), es No Reinscripto en el año (t+1) y los Nuevos Inscriptos del año t.

3.4.2.2. Formación y docencia

En las entrevistas realizadas, se destaca la amplia y diversa oferta académica disponible en la Universidad. En 2018, los estudiantes estaban inscritos a 112 titulaciones de pregrado y grado, de las cuales el 39,3% corresponden a titulaciones dictadas por la Facultad de Humanidades y Artes, gran cantidad dependiendo de la Escuela de Música.⁵ En el siguiente gráfico se encuentra la distribución de titulaciones según Unidad Académica, especificando aquellas que se encuentran por encima del promedio.

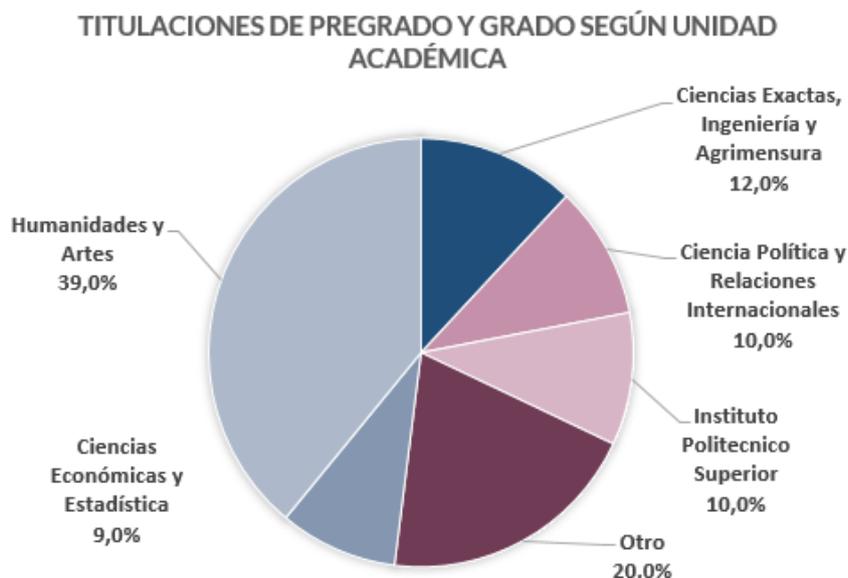


Ilustración 18 - Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección General de Estadística, UNR

La oferta de titulaciones de posgrado vigentes es de 182 y presenta una mayor distribución entre las distintas unidades académicas que las de grado; encontrándose la menor cantidad en la Facultad de Ciencias Veterinarias y la mayor en la Facultad de Ciencias Médicas, debido a la gran cantidad de especializaciones. Son, además de esta última, las Facultades de Humanidades y Artes, Ciencias Económicas y Estadísticas, Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura y el Centro de Estudios Interdisciplinarios, las que se encuentran por encima del promedio de ofertas de posgrado vigentes dictadas por Unidad Académica.

⁵ Los datos disponibles provistos por la Dirección General de Estadística presentan, para el caso de la Escuela de Música, de manera diferenciada las distintas orientaciones que corresponden a una misma titulación; como es el ejemplo de las licenciaturas y profesorado en Cuerdas - que incluye Violín, Viola, Violoncello y Contrabajo- y Vientos - que incluye Flauta, Clarinete, Saxofón, Fagot, Oboe, Trompeta, Trombón, Trompa.

TITULACIONES DE POSGRADO SEGÚN UNIDAD ACADÉMICA

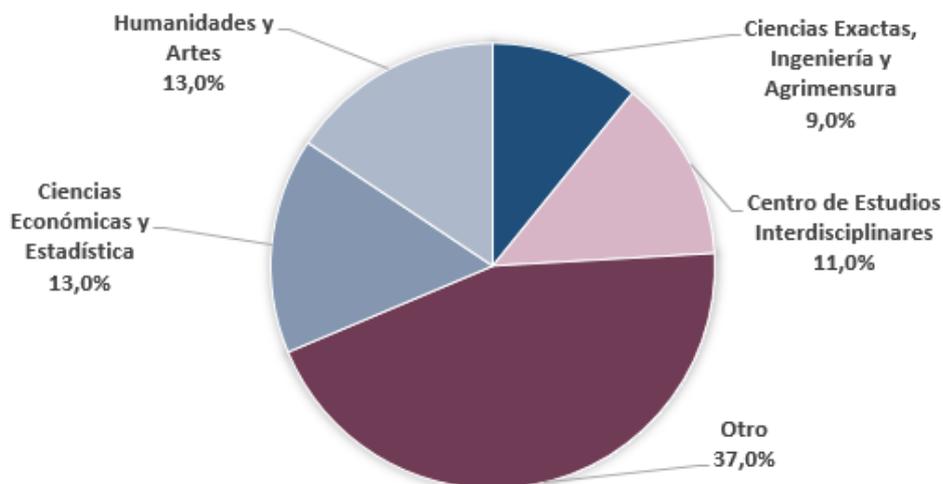


Ilustración 19 - Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Posgrado, UNR

En la tabla a continuación se presentan la cantidad y tipo de titulación de posgrado ofrecida por cada Unidad Académica:

Unidad Académica	Doctorado	Maestría	Especialización	Total
FAPyD	1	1	2	4
CEI	2	12	7	21
FCPyRRII	4	3	4	11
FCA	1	2	4	7
FCByF	2	0	10	12
FCEyE	5	6	12	23
FCElyA	4	5	8	17
FCM	4	3	24	31
FCV	1	1	1	3
FD	1	3	9	13
FHyA	5	16	2	23
FO	1	1	7	9
FP	1	2	5	8
Total	32	55	95	182

Fuente: Dirección de Posgrado, UNR

Más de la mitad de las ofertas de posgrado son especializaciones. Si bien toda la oferta vigente se encuentra acreditada por CONEAU, solo el 63,7% se encuentran categorizadas -no siendo este un proceso obligatorio- a partir la asignación de letras, donde A es excelente, B, muy bueno, o C, Bueno. La mayor cantidad de titulaciones que están categorizadas, tienen asignada la letra C.

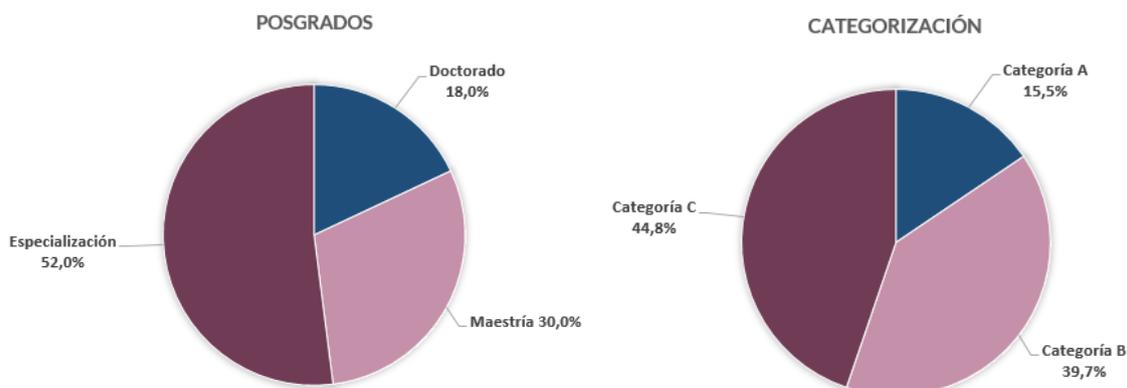


Ilustración 20 - Fuente: Elaboración propia en base a información de Dirección de Posgrado, UNR.

En la siguiente tabla puede verse que más del 60% de las titulaciones calificadas como excelentes son doctorados, así como más del 60% de los posgrados que presentan categoría C, son especializaciones.

Categoría CONEAU	Doctorado	Maestría	Especialización
Categoría A	11 (61,1%)	2 (11,1%)	5 (27,8%)
Categoría B	6 (13%)	15 (32,6%)	25 (54,4%)
Categoría C	7 (13,5%)	13 (25,0%)	32 (61,5%)

Fuente: Dirección de Posgrado, UNR

La currícula de la Universidad, desde sus aspectos más amplios a los más operativos, es vista por los actores como conformada por planes de estudio cerrados sin posibilidad de que los estudiantes lleven adelante trayectos pedagógicos autónomos. Además, se la percibe como desactualizada y con dificultades para incorporar los conocimientos provenientes de la investigación reciente e innovaciones. Sin embargo, si se revisa la actualización de los planes de estudio de las carreras de grado -tomando como referencia los años de las resoluciones de Consejo Superior- puede observarse que el 63% se han actualizado en los últimos diez años.

En este caso, para analizar más en profundidad las percepciones sobre la desactualización de los planes de estudio, sería necesario observar en cada caso la magnitud, pertinencia y relevancia de los cambios incorporados, su correspondiente implementación, así como los avances científicos en los distintos campos disciplinares que promueven o no la necesidad de ajustar y actualizar las currículas de las titulaciones.

MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

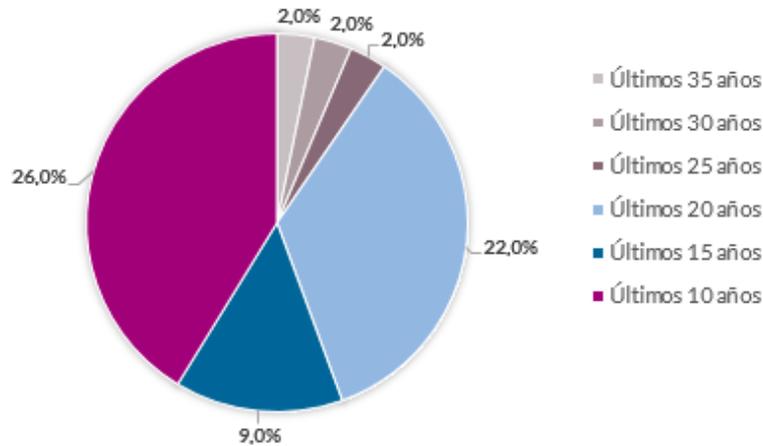


Ilustración 21 - Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Área académica y de aprendizaje, UNR.

En lo que respecta a los modelos pedagógicos, son concebidos como conservadores, con lógicas de enseñanza-aprendizaje que no incorporan los lenguajes de los estudiantes que la universidad recibe actualmente. Se sostiene que no se cuenta con equipamiento tecnológico de avanzada a disposición para la tarea docente y se resaltó también la necesidad de incorporar instancias virtuales y trabajar con educación a distancia. En el caso de posgrado, por ejemplo, el 97,8% de las titulaciones son de modalidad presencial, no contando al momento con una oferta de educación virtual consolidada.

En la perspectiva de los actores, la docencia es la función más desarrollada al interior la universidad, en ocasiones en detrimento de otras como la investigación. Sin embargo, un estudio comparativos entre la UNR y el conjunto de universidades públicas nacionales realizado por un equipo de estadísticos de la Universidad, demuestra que la relación entre docentes y alumnos es semejante a las manifiestas por el promedio de universidades públicas nacionales. En el siguiente gráfico puede verse como la relación entre alumnos y docentes ha ido variando a lo largo de los años.

RATIO ALUMNOS POR DOCENTE Y TASA DE VARIACIONES DE ALUMNOS Y DOCENTES. UNR. AÑOS 2003-2015.

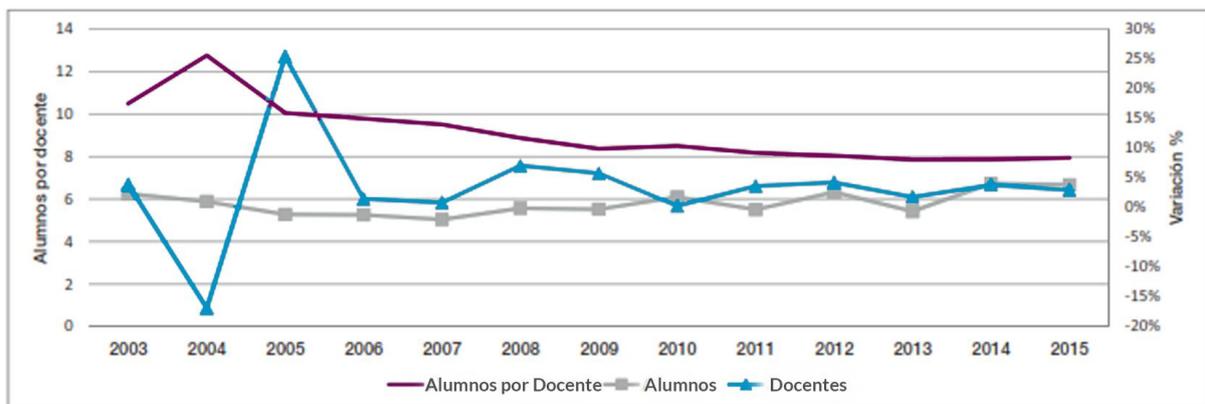


Ilustración 22 - Fuente: Navarro Ana Inés [et al.], 2018

Si bien la cantidad se corresponde con el promedio, la diferencia se encuentra en la dedicación de los cargos docentes. En los siguientes gráficos puede verse que en la UNR predominan los cargos simples encontrándose en poca proporción docentes con dedicación exclusiva. En el promedio de universidades públicas, en cambio, predominan los cargos de dedicación semi-exclusiva y se encuentran, en proporciones similares, los docentes con dedicación simple y exclusiva.

PROPORCIÓN DE DOCENTES C/1000 ALUMNOS POR DEDICACIÓN. UNR. 2003-2015.

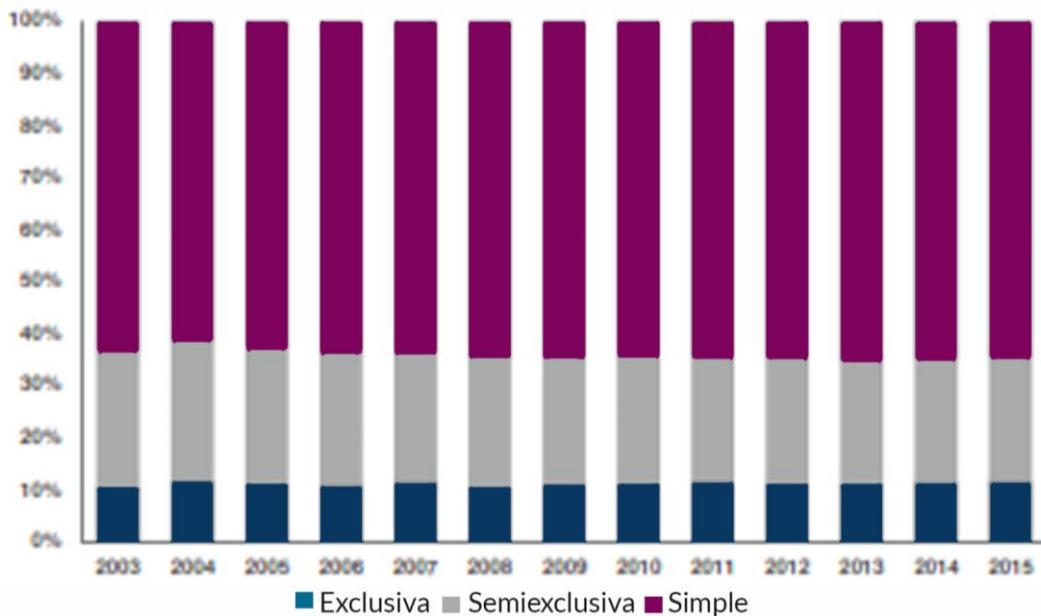


Ilustración 23 - Fuente: Navarro Ana Inés [et al.], 2018

PROPORCIÓN DE DOCENTES C/1000 ALUMNOS POR DEDICACIÓN. UNIVERSIDADES PÚBLICAS (PROMEDIO). 2003-2015.

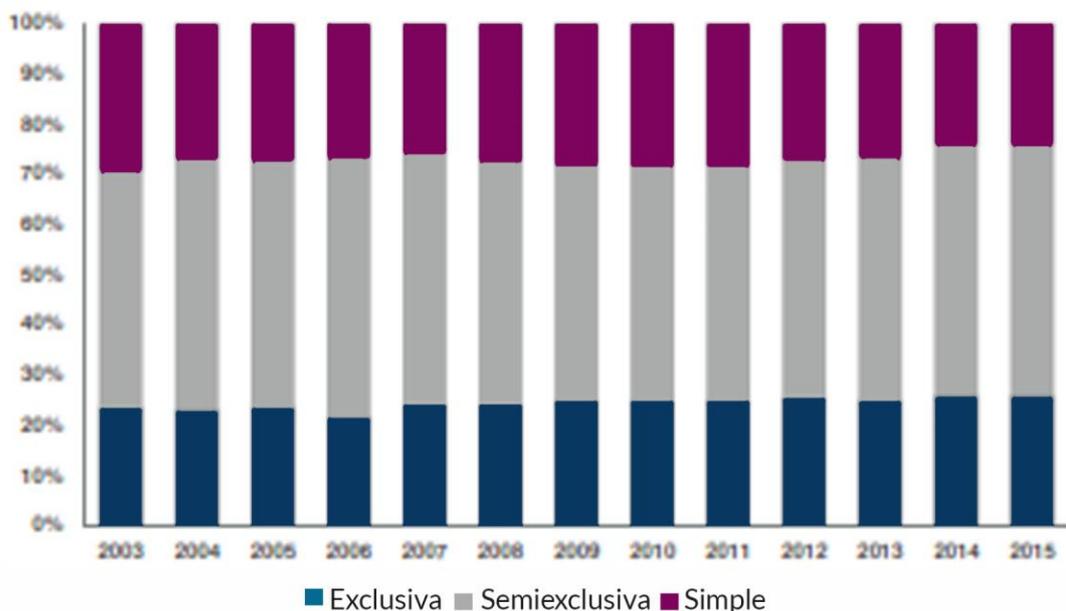


Ilustración 24 - Fuente: Navarro Ana Inés [et al.], 2018

Retomando las percepciones iniciales, la escasez de cargos con dedicación exclusiva puede ir en detrimento de funciones como la investigación, extensión y

gestión institucional. La Ordenanza N° 651 de evaluación de la Carrera Docente designa actividades de docencia y formación a los docentes de dedicación simple, reservando las demás funciones a los docentes con dedicación semi-exclusiva y exclusiva. De esta manera, se dificulta el diálogo y retroalimentación de las distintas actividades realizadas en el marco de la Universidad en la formación de los estudiantes. En esta tarea, el docente-investigador es un actor fundamental cuyo potencial radica en poner juego nuevos conocimientos y enfoques al momento de la formación, que han sido obtenidos a través de las distintas acciones que prevé la carrera docente.

En lo que respecta a la especialización del docente-investigador, la Universidad cuenta con el Programa de Financiación de Doctorado para Docentes de la Universidad Nacional de Rosario (PRODOC) que establece la gratuidad para docentes de la Universidad para el cursado de estudios de doctorado dictados por la UNR. La Dirección de Posgrado llevó a cabo un relevamiento en 2017 que identificó que fueron 716 los docentes de la UNR que fueron eximidos de gastos en alguna instancia de su de Doctorado. Se destaca que el 40% ha finalizado el doctorado, el 46% es aún alumno activo y el 14% perdió su condición de doctorando.

3.4.2.3. Investigación

La investigación, como uno de los tres pilares de la en la Universidad Nacional de Rosario, implica necesariamente a una diversidad de actores e instituciones que, con distintas funciones, conforman una estructura específica para su abordaje. De acuerdo al estatuto de la Universidad, el Consejo de Investigaciones (CIUNR) es la entidad asesora del Rector en Ciencia y Tecnología así como promotora y coordinadora de la investigación científica, regulando a su vez la Carrera de Investigador Científico de la UNR. Por su parte el Área de Ciencia Tecnología e Innovación para el Desarrollo, es el área que toma la función de coordinar aquellas actividades de gestión referidas a la investigación, promoción de la ciencia y vinculación tecnológica. Finalmente el Centro de Estudios Interdisciplinarios fue creado con el objetivo de permear una perspectiva interdisciplinaria en la formación de posgrado, investigación y extensión.



Ilustración 25 – Fuente: Elaboración Propia

Las y los investigadores de la UNR, se desarrollan también en el conjunto de Institutos de doble dependencia, gestionados conjuntamente entre el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la UNR, así como en grupos en las distintas facultades. Hasta el momento no fue posible relevar información sistemática y actualizada sobre la cantidad y características del total de grupos de investigación y proyectos de investigación y desarrollo en los que se desenvuelven investigadores de la UNR.

Institutos de doble dependencia CONICET-UNR

Centro de Estudios Fotosintéticos y Bioquímicos (CEFOBI)

Centro Internacional Franco-Argentino de Ciencias de la Información y de Sistemas (CIFASIS)

Instituto de Biología Celular y Molecular de Rosario (IBR)

Instituto de Inmunología Clínica y Experimental de Rosario (IDICER)

Instituto de Estudios Críticos en Humanidades (IECH)

Instituto de Física Rosario (IFIR)

Instituto de Fisiología Experimental (IFISE)

Instituto de Investigaciones en Ciencias Agrarias de Rosario (IICAR)

Instituto de Investigaciones para el Descubrimiento de Fármacos de Rosario (IIDEFAR)

Instituto de Procesos Biotecnológicos y Químicos Rosario (IPROBYQ)

Instituto de Química Rosario (IQUIR)

Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE)

Investigaciones Socio-Históricas Regionales (ISHIR)

Esta estructura contiene un personal destinado a investigación de 4583 personas que incluye investigadores, becarios, personal técnico y de apoyo. El 78,2% del personal dedicado a investigación es exclusivo de la UNR, en su gran mayoría docentes-investigadores. En 2018, estos representaban un 70,8% del total de personal de I+D. Más de la mitad del personal dedicado a investigación tiene asignada jornada parcial (hasta 29 hs semanales), siendo en su totalidad personal de la UNR.

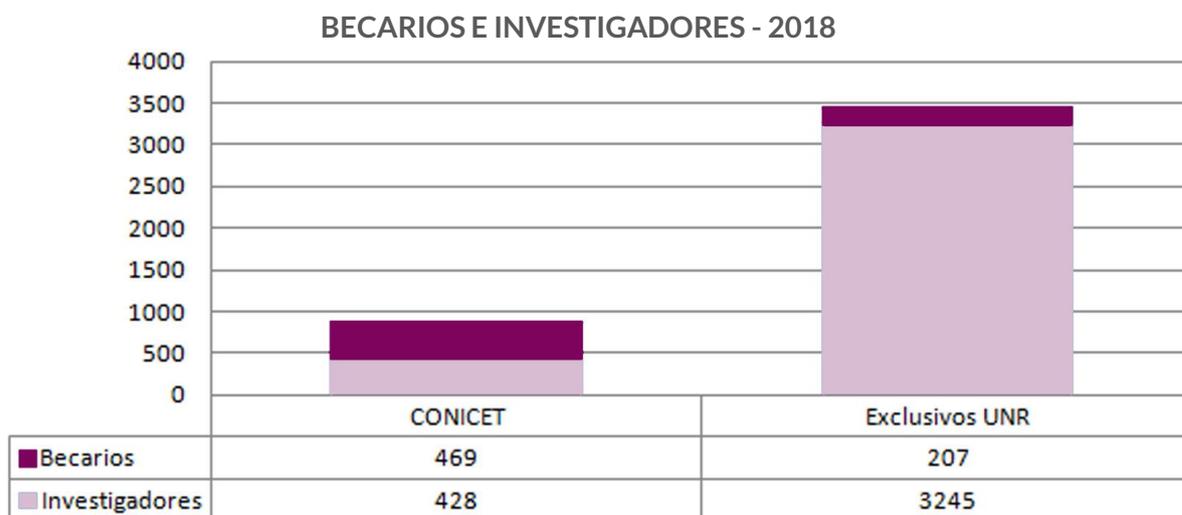


Ilustración 26 - Fuente: Elaboración propia en base a datos de Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, UNR

Investigadores y Becarios	Jornada completa	%	Jornada parcial	%
CONICET	897	49%	0	0%
UNR	929	51%	2523	100%
TOTAL	1826	42%	2523	58%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, UNR

El campo de aplicación más destacado de los investigadores son las Ciencias Sociales, en un 28,1% y las Ciencias Médicas en un 18,5%, encontrando proporciones similares en los demás campos. Sin embargo los lugares se invierten cuando se observa el campo de aplicación, con foco en los investigadores y becarios que trabajan jornada completa, observando en primer lugar a las Ciencias Médicas con un 24,8% y en segundo lugar a las Ciencias Sociales con 18,6%. El campo de Humanidades y Artes es el que tiene asignado menor cantidad de investigadores y becarios trabajando en jornada completa.

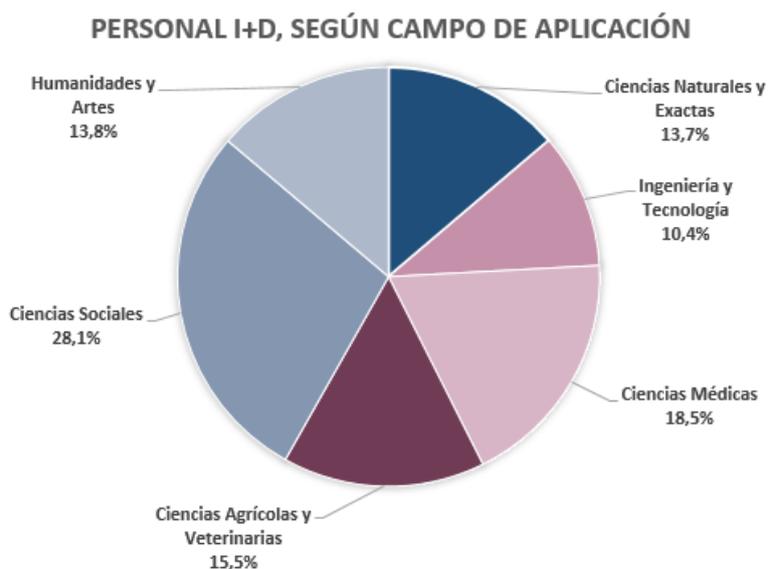
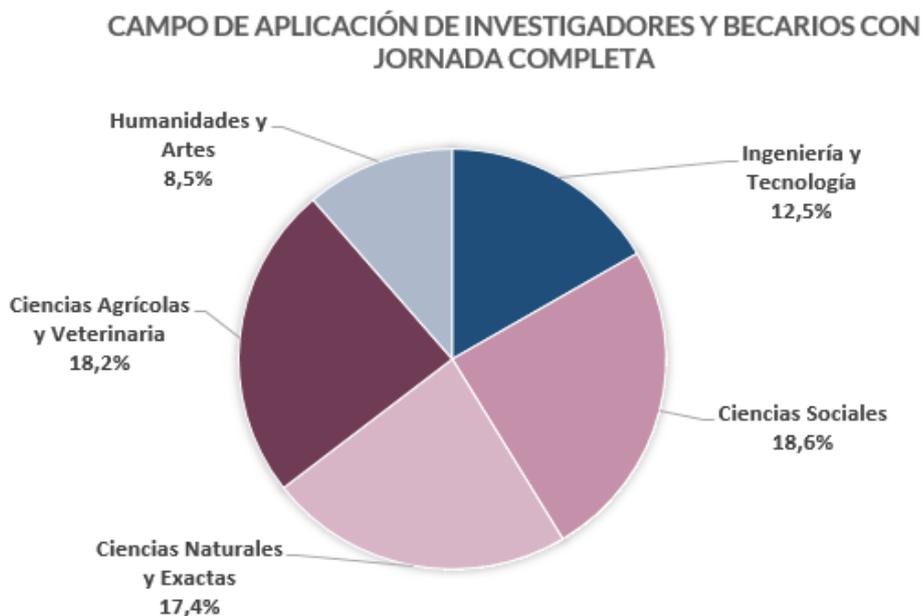


Ilustración 27 - Fuente: Elaboración propia en base a datos de Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, UNR



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, UNR

En lo que respecta a la inversión en I+D, en 2018 el 96% estuvo destinado a gastos corrientes, representando los gastos de capital solo el 4%. Más específicamente, el 90% de la inversión total fue destinado a los sueldos de los investigadores, encontrando en segundo lugar la asignación a inmuebles y construcciones, con un 3,5%.

DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN I+D - 2018

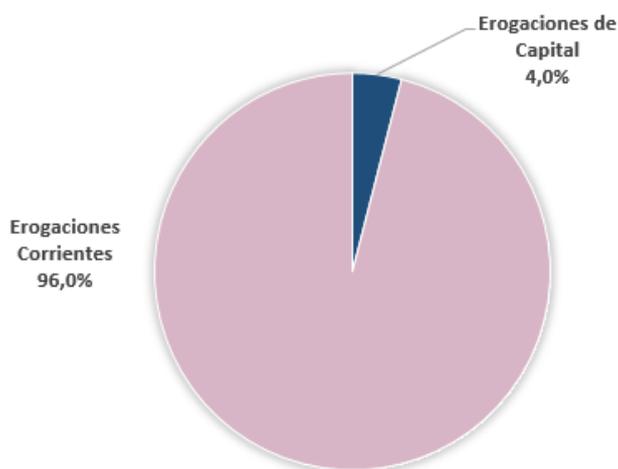


Ilustración 28 - Fuente: Elaboración propia en base a datos de Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo, UNR

En las entrevistas realizadas se presenta una percepción compartida de que no existen definiciones claras acerca de las prioridades de la ciencia dentro de la universidad, en tanto se presenta una ausencia de líneas estratégicas de investigación que estén pensadas en el largo plazo, vinculadas a las políticas nacionales y permitiéndole a la universidad estar a la vanguardia en temas específicos. En la misma medida, aparece la necesidad de definir investigación en relación a las necesidades inmediatas de la ciudad y la región. La investigación dedicada a lo urgente y, al mismo tiempo, orientada a lo estratégico, es el mayor reclamo respecto del sistema científico universitario por parte de la comunidad universitaria consultada.

“No tenemos un sistema científico, tenemos un montón de científicos”

3.4.3. Temas centrales

A modo de recorte, para el abordaje del eje *Universidad de Excelencia* se decidió indagar sobre distintas dimensiones como las trayectorias de estudiantes y graduados, formación y docencia e investigación. La lectura de la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas y de datos disponible permite definir los distintos temas centrales sobre los que se trabajará en las posteriores instancias del proceso de elaboración de la Agenda UNR 2030.

3.4.3.1. Trayectorias, permanencia y egreso de estudiantes

La excelencia académica se manifiesta en el nivel de formación de sus graduados, pero también al considerar la forma en la que los y las estudiantes habitan la Universidad. Para esto es necesario observar los procesos de avance y

finalización de las carreras de pregrado, grado y posgrado, atendiendo las demandas de las y los estudiantes y prestando atención a sus trayectorias individuales. Al mismo tiempo, se consideran los caminos construidos por los egresados de la Universidad, sus inserciones laborales y sus desarrollos profesionales, en miras a re-pensar y promover recorridos dentro de la Universidad cada vez más adecuados a las necesidades de sus estudiantes. **¿Qué incluye?**

- Diseño de mecanismos de avance y finalización de las carreras, con atención a los principales factores involucrados en el desgranamiento y las tasas de egreso;
- Producción de espacios, estructuras y procesos universitarios más amigables y acordes a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad universitaria;
- Generación de información abierta, accesible y transparente centrada en las trayectorias y necesidades de los estudiantes.

3.4.3.2. Formación académica innovadora para la sociedad del conocimiento

La vertiginosidad de la sociedad del conocimiento nos impone la necesidad de sostener las currículas actualizadas, mejorando la circulación del conocimiento para su impacto en los contenidos curriculares. Las tecnologías de la información, por su parte, nos ofrecen la posibilidad de repensar las modalidades de enseñanza y aprendizaje actuales para incorporar nuevos lenguajes. En este sentido, concursos y una carrera docente dinámica y transparente que favorezcan el ingreso, desarrollo y promoción académica, se vuelven necesarios para garantizar procesos académicos de calidad. **¿Qué incluye?**

- Desarrollo de contenidos curriculares abiertos a las necesidades de la sociedad 4.0 y de los desarrollos disciplinares;
- Búsqueda de nuevas modalidades pedagógicas y experimentación con diversidad de entornos educativos y tecnológicos;
- Relación entre los productos de las investigaciones, las acciones de vinculación con el territorio y las prácticas áulicas;
- Articulación de trayectos entre las escuelas medias de la UNR y las titulaciones de grado;
- Definición y puesta en funcionamiento de mecanismos transparentes de ingreso y promoción de la carrera docente.

3.4.3.3. Sistema científico, tecnológico y artístico de valor público: simbiótico, estratégico e interdisciplinario

Abordar los desafíos del Siglo XXI plantea el reto de saltar el pensamiento

compactado y aislado y dirigirnos hacia el diálogo entre las diferentes disciplinas y entre la Universidad con su entorno. En este sentido, la Universidad y su comunidad tienen la posibilidad de definir las líneas de investigación estratégicas en miras a su horizonte mayor de crear valor público al tiempo que atender problemáticas urgentes de contexto y promover la democratización del conocimiento. Lo construido debe ser utilizado, apropiado y discutido por la comunidad académica y por el medio en el que se inserta. **¿Qué incluye?**

- Determinación de líneas de investigación estratégicas de largo plazo que dialoguen con las políticas nacionales y regionales de desarrollo científico;
- Definición y puesta en funcionamiento de líneas que atiendan problemáticas sociales urgentes a partir de abordajes interdisciplinarios;
- Desarrollo de infraestructura y equipamiento científico, tecnológico y artístico
- Fortalecimiento de estrategias de comunicación de la ciencia.

3.4.3.4. Procesos integrados de gestión científico-tecnológica

Posicionar a la Universidad como un actor estratégico del desarrollo social y productivo, a partir de políticas estratégicas de producción científica, requiere el apoyo de los procesos de gestión administrativa pertinentes, funcionando como motorizadores. Al mismo tiempo, implica identificar nuevas prácticas y crear los mecanismos que logren institucionalizar las modalidades de investigación y producción interdisciplinarias, para promoverlos como práctica característica del sistema científico de la Universidad. **¿Qué incluye?**

- Integración y complementación de diversos mecanismos, programas y dispositivos de investigación vigentes.
- Institucionalización de la interdisciplinariedad en la práctica de la investigación así como en los procedimientos formales que la contemplan y materializan.
- Activación de mecanismos más eficientes de regulación de la producción científica, tecnológica y artística.

3.4.4. Referencias

- ALBORNOZ, Mario** (2014). La Universidad Iberoamericana en debate. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, vol. 9, núm. 27. pp. 49-61. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Buenos Aires, Argentina.
- ALBORNOZ, Mario y OSORIO, Laura** (2018) Rankings de universidades: calidad global y contextos locales. Revista CTS, n° 37, vol. 13. pp. 13-51.
- GARCÍA-JIMÉNEZ, Eduardo** (2016) Concepto de excelencia en enseñanza superior universitaria. Educación Médica. 2016; 17 (3). pp 83-87. España: Sevilla.
- NAVARRO, Ana Inés [et al.]** (2018). Cruzar la meta y seguir corriendo: la UNR y la empleabilidad de sus graduados en el gran Rosario. 1a ed.- Rosario, Argentina.
- MONTANÉ, Alejandra; BELTRÁN, José; TEODORO, Antónío** (2017). La medida de la calidad educativa: acerca de la construcción de los *rankings* universitarios. RASE- Revista de la Asociación de Sociología de la Educación. pp 283-300.
- PLAZA MARTÍNEZ, Ricardo**. Calidad en el Sistema Universitario. Disponible en: <https://www.uspceu.com/instituto-democracia/pdf/difusion/calidad.pdf>
- SDSN AUSTRALIA/PACIFIC** (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (1998). Estatuto de la Universidad Nacional de Rosario. Disponible en: https://fcpolit.unr.edu.ar/wp-content/uploads/estatuto_unr.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2008). Ordenanza N° 651 reglamento para la evaluación de la Carrera Docente. Disponible en: https://informedocente.unr.edu.ar/doc/ORD_651yAnexo.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2017). Memorias de Secretarías.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** (2018). Segunda Autoevaluación Institucional. Disponible en: <https://unr.edu.ar/noticia/12688/informe-autoevaluacion-institucional>



3.5. EJE 5 - UNIVERSIDAD ÁGIL Y TRANSPARENTE

En el análisis de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) como organización, una de las percepciones más recurrentes de los actores entrevistados es que es una institución de gestión lenta, rígida y poco transparente, lo que da lugar a una insuficiente capacidad de respuesta ante los problemas relevantes y a muchas veces presentar incongruencias en la toma de decisiones. Repensar su estructura burocrática aparece como posibilidad de construir una organización más flexible e integrada, que facilite el trabajo en equipo y mejore la coordinación de actividades. Aquí es en donde juega un fuerte rol el gobierno universitario y la democratización de los diversos espacios compartidos.

Ante la pregunta ‘¿qué debería cambiar?’ las respuestas casi unánimes sostienen que hace falta contar con diagnósticos precisos y, por sobre todo, críticos de la situación existente, incluida una revisión de las normas de la Universidad. Desde una posición estratégica, la Agenda se propone encarar en cuanto a agilidad y transparencia una transformación digital y de gestión con el desarrollo de infraestructuras tecnológicas adecuadas. La construcción de la UNR 2030 es la oportunidad para derribar el *elefante burocrático* y contribuir en el horizonte que se propone una universidad democrática e innovadora, que permita resolver las demandas en cuanto a capacidades de gestión y de gobierno como condición fundamental para el ejercicio informado y amplio de la ciudadanía universitaria.

3.5.1. ¿Qué entendemos por Universidad ágil y transparente?

La UNR *ágil y transparente* es comprendida como modelo con capacidades de gestión para garantizar y democratizar el derecho al acceso de la información de la comunidad académica y la sociedad en la que está inserta. En los términos de Gobierno Abierto, está sustentada desde una perspectiva político-administrativa, para la innovación de su estructura y procesos burocráticos.

Una Universidad del siglo XXI requiere capacidades ambivalentes en la práctica y desarrollo de sistemas, normas y procesos transparentes y de calidad. Las transformaciones en sus distintas dimensiones precisan de una estructura y dinámica institucional que promueva y acompañe los procesos de cambios. Es por ello que la calidad de la organización universitaria y la mejora de sus capacidades resultan imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. El reto de la transparencia universitaria replantea la organización en los procesos de desarrollo de información para su modernización, hacia la integración de nuevas tecnologías con normas ágiles para su control técnico, administrativo y de gestión. La formación del personal y la implementación de nuevos métodos y

herramientas son puntos clave en la construcción de una organización abierta y comprometida.

Universidad Ágil y Transparente contempla una **dimensión institucional** - normas, gobernanza, presupuesto e infraestructura -, **organizacional** - gestión universitaria y sistemas de información -, como la del **personal** - recursos humanos y capacidades -. Estas dimensiones permiten una aproximación en el estudio de las distintas capacidades institucionales de la Universidad, para apuntar a la mejora, actualización, apertura y a la colaboración entre sus diversos actores.

3.5.2. ESTADO DE SITUACIÓN

A partir de la información relevada, en este Eje se presenta y desarrolla la siguiente situación para el análisis organizacional de la Universidad.

3.5.2.1. Lo formal y sus normas. El co-gobierno universitario.

3.5.2.1.1. Dimensión institucional de la Universidad

En el estudio de las *normas, valores y reglas* que estructuran la actuación de la organización, que incluye todas las regulaciones que la afectan como también el presupuesto con el que cuenta, y partiendo que en Argentina las instituciones universitarias están regidas por la Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521, que declara la *autonomía universitaria*, su alcance y garantías, en la Universidad Nacional de Rosario se ponen en marcha distintas estrategias para la planificación y coordinación de las diferentes actividades que constituyen la estructura de su política institucional.

La UNR fue creada en 1968 a través de la Ley N°17.987. Se encuentra en la ciudad de Rosario y en su zona de influencia, alcanzando las ciudades de Zavalla y Casilda, donde están ubicadas las Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias y la Escuela Agrotécnica.

El *Estatuto*, aprobado en junio de 1998, modificado en los meses de octubre de 2001 y de septiembre de 2007, es la norma suprema que regula el funcionamiento de la Universidad. En su artículo 5 establece que sus órganos de gobierno son la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector.

El *artículo 5* del Estatuto de la Universidad establece que sus órganos de gobierno son la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector.

ASAMBLEA UNIVERSITARIA

CONSEJO SUPERIOR

Rector
12 decanos
12 consejeros docentes
8 consejeros estudiantiles
2 consejeros graduados
2 consejeros nodocentes

CONSEJO DIRECTIVO

Decanos
10 consejeros docentes
8 consejeros estudiantiles
1 consejero graduado
1 consejero nodocente

Ilustración 29 - Fuente: Elaboración propia basada en el Estatuto de la UNR.

Ante el énfasis entre los diferentes entrevistados en poner en tema de discusión la configuración de gobierno de la Universidad, los actores tensionan sus diferentes racionalidades, ocupan diversos espacios, ejercen diferentes presiones y poseen intereses de los más variados. Por lo tanto, la Universidad no se plantea como un espacio uniforme ni homogéneo, en el cual existe un acuerdo continuo y una constante estabilidad sino, por el contrario, el accionar de sus actores produce en algunos casos tensiones al interior de la misma. La pluralidad de voces que la integran y la toma de decisiones están condicionadas por sus diferentes motivaciones.

La vida democrática de la UNR está condicionada por esta pugna de intereses en las relaciones del co-gobierno, desde la aplicación de sus normas y reglamentaciones hasta su gestión cotidiana como elemento fundamental para el funcionamiento del sistema universitario.

En cuanto a la *estructura orgánica funcional de rectorado*, el nuevo organigrama como instrumento formal que establece la relación entre las unidades que llevan a cabo las distintas actividades de la Universidad, se registra el acuerdo con las correspondencias jerárquicas existentes entre ellas y los recursos humanos asignados a cada una.

La estructura organizativa de gestión está diseñada en función de los objetivos trazados en el marco de su nueva planificación institucional.

Organigrama por áreas de gestión



Ilustración 30 - Fuente: Coordinación de Comunicación UNR 2019

3.5.2.1.2. Acceso digital a las normas UNR

Las normas de la Universidad se encuentran compiladas en el Digesto Electrónico.

El Digesto Normativo

- ⇒ Dispositivo que compila las normas emanadas de la Universidad vinculadas a los fines de la institución.
- ⇒ Para acceder a lo actuado, sancionado y legislado en el tiempo, constituyendo el cuerpo de leyes, ordenanzas y reglamentaciones por las cuales se rige la actuación y las decisiones de la UNR.
- ⇒ En el año 2016, se comenzó la implementación del nuevo Digesto, a partir de la firma de un Convenio entre la UNR y la Universidad Nacional de Luján, con un nuevo programa y la posibilidad de agregar al mismo nuevas normas como Resoluciones y Dictámenes Jurídicos.

¿Es resguardo en formato digital de la documentación emitida?

Al año 2019, su estado de desactualización impide que cumpla con su finalidad, además de poner barreras en el aporte de transparencia en cuanto al acceso a la información por parte de la comunidad universitaria.

3.5.2.1.3. Democratización de la Universidad: hacia un gobierno abierto

Los actores consultados coinciden en que resulta imprescindible la apertura y ampliación de los diferentes ámbitos de deliberación y toma de decisiones de la Universidad: la democratización implica una mayor transparencia en su gestión, además de incentivar la participación y colaboración de los miembros de su

comunidad. Tales experiencias y aprendizajes se encuadran dentro de la perspectiva de Gobierno Abierto (GA), desde el impulso de una agenda de transparencia, participación y colaboración dentro de la administración pública argentina.

Al hablar de Estado Abierto (GA) como:

“aquel que se abre a un proceso interactivo con los ciudadanos a través de una relación de doble vía en la que éstos pueden expresar sus opiniones sobre políticas o proyectos gubernamentales, coparticipar en la producción de bienes o servicios públicos o intervenir activamente en el seguimiento, control y evaluación de la gestión estatal” (Oszlak, 2013 en Calabria, 2016)

Su implementación no sólo reclama un cambio cultural que ponga en juego gran cantidad de acciones, también comprende y establece las distintas transformaciones e innovaciones en gestión de las políticas públicas de la vida universitaria (Calabria, 2016). En la Carta Iberoamericana de GA, elaborada por el CLAD en 2016, se incorporan junto a los pilares de participación, colaboración y transparencia, la rendición de cuentas, la innovación pública, la calidad de los servicios y el desarrollo sostenible.

Según Maríñez Navarro (2013) el concepto de GA es, por sobre todo, polisémico. Algunos autores hacen foco en la cuestión tecnológica; otros lo hacen en las cuestiones organizacionales; y otros remarcan la importancia de los datos abiertos y la transparencia (Maríñez Navarro 2013 en Walter y Pando, 2014). En el caso de la UNR, la definición de GA de Calderón y Lorenzo (2010) es la que mejor se presenta para entender a la administración universitaria, ya que expresa que

“entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente” (Calderón y Lorenzo, 2010).

Pensar a la Universidad desde una *gobernanza participativa* entendida como método transversal de elaboración de políticas públicas, tiene intrínseca relación con la calidad: una democracia universitaria representativa y fortalecida que involucre a sus miembros en asuntos de agenda, que enriquezca y aumente la legitimidad de las políticas educativas para el uso fortalecido y renovado de las TICs, que desarrolle proyectos innovadores y que logre una gestión pública colaborativa, fortalece las habilidades de sus trabajadores, logra liderazgos responsables, buen gobierno y genera transparencia para aumentar la apertura en la institución y así seguir creando valor público.

3.5.2.1.4. Ampliación de la ciudadanía universitaria

La ciudadanía universitaria constituye un conjunto de derechos y obligaciones adquiridos por la pertenencia a la comunidad universitaria, en este caso por ser parte de la UNR. En el año 2019, se impulsó desde Rectorado la libre elección de autoridades en los *institutos de enseñanza media* dependientes de la Universidad, con el anuncio de la convocatoria a asamblea universitaria en el Instituto Politécnico, en la búsqueda de lograr consolidar el proceso de democratización. La discusión de las escuelas en términos institucionales, y de reforma, presionan a reformas políticas que no sólo consagren la ciudadanía, sino también presten principal atención a la participación de la comunidad de las escuelas en la decisión de su programa pedagógico e institucional.

3.5.2.2. FINANCIAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD

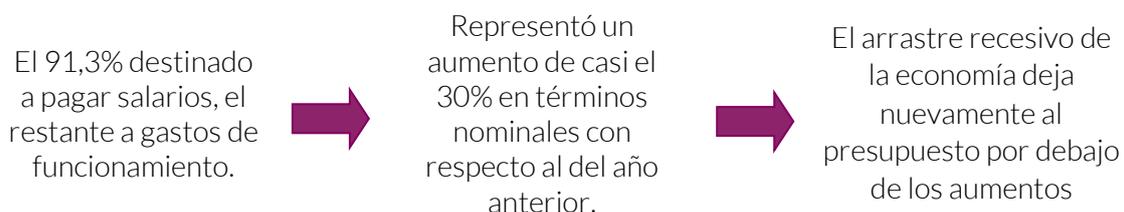
En Argentina, el sistema universitario público se financia principalmente con recursos que provienen del presupuesto sancionado anualmente por el Congreso. Por esto, resulta destacable reconocer las formas de financiamiento de la UNR, analizar la evolución de los recursos públicos volcados a la institución y visualizar el impacto distributivo de estas erogaciones.

3.5.2.2.1. Presupuesto UNR 2019

\$6.078.240.120 (Aproximadamente 95% gastos operativos)
+ 30% que 2018
47,6% inflación anual 2018

Fuente: Ministerio de Hacienda. Presupuesto Nacional "Universidades" 2019.

El índice de inflación de Argentina del 2017 acumuló un 27,9%, mientras que la inflación del 2018 fue de 47,6%, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).



Para sumar al análisis, se presentan los presupuestos 2018, 2019 y 2020 a partir de los datos obtenidos desde la página del Ministerio de Hacienda, Presupuesto Nacional, con los ítems determinados en el Anexo "Universidades."

Tabla 4 - PRESUPUESTO UNR AÑO 2018, 2019, 2020

PRESUPUESTO UNR	Salud	Educación y Cultura	Ciencia y Técnica	TOTAL
2018	38.013.682	4.637.885.546	6.874.362	4.682.773.590
2019	47.470.834	6.023.894.924	6.874.362	6.078.240.120
2020	76.383.291	9.528.100.724	29.541.948	9.634.025.963

Fuente: elaboración propia basada en Anexo Universidades de los Presupuestos Nacionales.

Como parte de la respuesta y devolución a la Segunda Autoevaluación Institucional realizada en 2018, se realizó una fuerte crítica a la falta de transparencia en el financiamiento de los distintos ítems señalados en el Presupuesto Nacional. Entre ellos, la escasa información del equipamiento total de la Institución.

3.5.2.2.2. Presupuesto Participativo 2020

La iniciativa desde Rectorado, aprobada en Consejo Superior para que la Universidad cuente con un dispositivo democrático de decisión de una parte de los recursos financieros del presupuesto institucional en el que participe toda la comunidad, es una herramienta para la generación de políticas universitarias basadas en una estrategia de colaboración, co-producción y co-decisión. Con su implementación, todos los miembros de la comunidad universitaria podrán generar proyectos que serán puestos a votación por el resto de los miembros de la Universidad.

El presupuesto participativo consiste en un laboratorio político y social que construye proyectos innovadores y de valor público, en consonancia con las líneas estratégicas de la Agenda UNR 2030. Su objetivo principal es coordinar y agrupar diversas acciones tendientes a promover la transparencia y la rendición de cuentas en la ejecución del presupuesto de la Universidad. Para reglamentar su funcionamiento, se convocó a una comisión asesora de expertos en políticas participativas, constituida por docentes investigadores de la institución.

Como antecedente se cuenta con la experiencia de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales desarrollada desde 2011, que es herramienta pionera en el ámbito universitario no sólo en la región sino también en el país. Entre sus principales logros se encuentran la inclusión de nuevos actores y temas al espacio público, el incremento del conocimiento de las necesidades y derechos de los miembros la comunidad universitaria, la mejora de las capacidades de acción colectiva, la ampliación al acceso de los bienes públicos y un mejor desempeño en la gestión de gobierno.

3.5.2.3. INFRAESTRUCTURA UNIVERSITARIA

El Área de Infraestructura de la UNR está compuesta por un número aproximado de 200 edificios con una superficie edilicia de 168.000 m², distribuidos en diferentes sectores de la ciudad rosarina y otras localidades de la región

metropolitana como son las Facultades de Ciencias Agrarias en la ciudad del Zavalla y la Facultad de Ciencias Veterinarias y la Escuela Agrotécnica en la ciudad de Casilda⁶.

La UNR divide a los inmuebles en cuatro áreas:

- Centro Universitario Área Salud (CUAS)
- Centro Universitario Rosario (CUR)
- Centro Universitario Área Central (CUAC)
- Centro Universitario Área Productiva (CUAP)

Según la Segunda Autoevaluación Institucional desarrollada en el año 2018, las obras comenzadas en las diferentes áreas mencionadas durante el período 2010-2015, en la actualidad impactan en la cotidianeidad de las actividades académicas, científicas y tecnológicas, ya que también se lograron adquirir nuevos espacios para la Universidad a través de convenios con otras instituciones, siendo un caso representativo el Espacio Cultural Universitario (ECU), donde actualmente se realizan diferentes actividades culturales. En el año 2010, se iniciaron un total de 13 obras por un total de 7.740 m².

Desde el año 2017, la ex Secretaría de Infraestructura está ejecutando el “Programa de Seguridad y Conservación de Edificios”, plan general de obras que abarca las 4 áreas y pretende resolver las dificultades edilicias que afectan los espacios físicos donde se desarrolla la actividad educativa. Se priorizaron las obras referidas a la infraestructura de edificios, accesibilidad a los mismos, protección contra factores climáticos, reformas, refacciones y acondicionamientos ajustados a la observación de normas de higiene y seguridad.

Monto asignado 2017: \$45.000.000

Monto asignado 2018: \$60.000.00

Monto asignado 2019: \$84.000.000

Desde la opinión de los actores, se registran grandes deficiencias edilicias para el desarrollo de las tareas universitarias, tanto para la docencia y la investigación como para el desarrollo de las tareas de administración general de la Universidad a las distintas dependencias y unidades académicas.

3.5.2.3.1. Equipamiento de la UNR

Parte del presupuesto UNR es destinado a cada unidad o dependencia académica, y sus autoridades definen qué porcentaje del mismo corresponde a equipamiento. Consultado a los actores por su conformación, dieron cuenta que principalmente se distribuye de la siguiente manera:

- Cada unidad académica define prioridades y establece los criterios para

⁶ Para su mantenimiento, restauración y construcción, la UNR divide a los inmuebles en cuatro áreas: Centro Universitario Área Salud (CUAS), Ciudad Universitaria Rosario (CUR), Centro Universitario Área Central (CUAC) y Centro Universitario Área Productiva (CUAP).

compra y adquisición de materiales e infraestructura científica, tecnológica y administrativa;

- Gran parte del equipamiento obtenido es resultado de la compra por distintas contrapartes que se vinculan a trabajos o proyectos con la Universidad;
- Un menor porcentaje del equipamiento de la Universidad es comprado por cooperadoras o diferentes organizaciones de la Casa de Estudios por medio del cobro de servicios brindados (congresos, cursos, capacitaciones, etc.).

3.5.2.4. GESTIÓN UNIVERSITARIA

3.5.2.4.1. Dimensión organizacional

Las capacidades organizacionales de la UNR que se observan en el desarrollo de las funciones correspondientes a la organización de la información, permiten estudiar a la Universidad desde los recursos con los que cuenta (capital humano, físico y financiero) hasta en los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital. Las normativas y reglamentaciones referentes a esto último, se cumplen mediante rutinas administrativas relativamente estandarizadas. Los entrevistados reconocen que los procedimientos se encuentran extremadamente burocratizados, lentos y muchas veces discrecionales y poco transparentes. En el mismo sentido y de manera urgente requieren de la utilización de estructuras informáticas que mejoren el diseño y transparenten los procesos.

A partir de lo relevado, la transformación digital en la UNR aparece como una necesidad. Esto supone llevar a cabo un proceso de digitalización que integre sus sistemas, para mejorar la comunicación y optimizar recursos en vinculación con la urgencia de un cambio de paradigma y un rediseño institucional. Al revisar y reorganizar los métodos y estrategias en general, los actores institucionales consultados acuerdan en los beneficios de la despapelización, desde la implementación de nuevas tecnologías y con desarrollo de infraestructuras de conectividad que posibiliten un buen funcionamiento en torno a los requerimientos académicos.

3.5.2.4.2. Sistemas de información

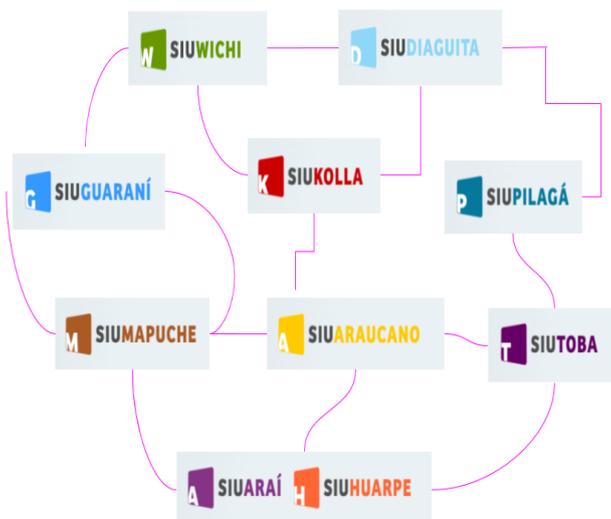
Los sistemas de información de la UNR representan la incorporación de varios de los módulos del Sistema de Información Universitario (SIU) del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), entre los de producción propia. A continuación, se realizó un relevamiento de las **soluciones SIU actualmente vigentes** y se basó en las descripciones señaladas en la última autoevaluación institucional de la Universidad.

Actualmente, la UNR cuenta con 10^7 soluciones SIU en implementación y funcionamiento⁸.

⁷ En la imagen no se encuentra el SIU Querandíes, ya que es un sistema que utiliza específicamente uno de los miembros del sector inmuebles de Sede de gobierno UNR.

⁸ El SIU Toba para la UNR es una herramienta de desarrollo, no un sistema, de software libre que permite crear sistemas transaccionales utilizando tecnología open-source.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN - SOLUCIONES SIU



Fuente: Elaboración propia a partir de la Segunda Autoevaluación Institucional.

“Estos sistemas experimentan grandes dificultades en su implementación, que impiden la calidad del dato y la transparencia de la información universitaria”

A continuación, se presentan los sistemas SIU que posee la Universidad con descripción y su distribución en dependencias y unidades académicas. Los datos fueron elaborados a partir de la Segunda Autoevaluación Institucional 2018 y actualizado desde la consulta al personal de informática UNR.

SOLUCIONES DE INFORMACIÓN DE LA UNR AL AÑO 2019

Sistema	Características
SIU-Guaraní Sistema de gestión de alumnos	Permite registrar y administrar las actividades académicas desde que los alumnos ingresan hasta su egreso, brinda información consistente para los niveles operativos y directivos. El Sistema SIU-Guaraní3, reingeniería del Sistema SIU-Guaraní, para posgrado.
SIU- Mapuche: Sistema de Gestión de RRHH	Reingeniería del SIU-Pampa implementado en la UNR en el año 1999 hasta el 2017, permite registrar toda la información de los recursos humanos de la institución en un Legajo Electrónico Único y de la liquidación de sueldos de todo el personal de la Universidad.
SIU-Pilagá: Sistema de gestión económico-financiera	Reingeniería del Comechingones implementado en la UNR desde el año 1998 al 2012, permite manejar el presupuesto, la administración contable y financiera de la Universidad, al igual que hacer un seguimiento de ingresos, gastos y liquidaciones, entre otros.
SIU-Diaguíta, sistema de gestión de compras y patrimonio	Cuenta con una estructura en dos módulos: 1. compras y 2. cualquier persona que tenga la necesidad de una compra o contratación puede cargarla en el sistema, evitando así pasos innecesarios y mejorando la planificación del trabajo. De esta manera, las solicitudes de bienes y servicios son obligatorias en todas las dependencias de la UNR.
SIU-Araí: Sistema de proveedores	Plataforma integradora de servicios del SIU. Este sistema está instalado en la UNR desde 2016.
SIU-Araucano: sistema de gestión estadística de alumnos	Sistema que contiene información de alumnos de carreras de pregrado, grado y posgrado que permite construir estadísticas de ingreso, regularidad y egreso de los estudiantes. A grandes rasgos, puede decirse que el sistema resume en tablas de frecuencias parte de la información cargada en SIU-Guaraní, sistema del cual obtiene la mayoría de los datos.
SIU-Kolla: gestión de encuestas	Permite crear y llevar a cabo múltiples encuestas online destinadas a cualquier tipo de usuario: graduados, estudiantes activos, estudiantes pasivos, docentes, personal de la UNR, a través de obtener las direcciones de e-mail del SIU-Guaraní.
SIU-Wichi: sistema de gestión gerencial	Es la herramienta que permite realizar la conversión de datos varios en valiosa información para la toma de decisiones. Permite visualizar y analizar de manera integrada datos históricos de ejecución presupuestaria, académicos, de personal y patrimonio.
SIU-Querandíes: de gestión edilicia.	Es un sistema de relevamiento de la totalidad edilicia de la UNR.

Fuente: Elaboración propia basada en la Segunda Autoevaluación Institucional.

DISTRIBUCIÓN SISTEMAS SIU SEGÚN DEPENDENCIA Y UNIDAD ACADÉMICA AL 2019.

SIU-	Araucano: sistema de gestión estadística de alumnos	Diaguíta: sistema de gestión de compras y patrimonio	Guaraní: Sistema de gestión de alumnos	Mapuche: Sistema de Gestión de RRHH	Pilagá: Sistema de gestión económico -financiera	Araí- SIU Huarpe: sistema de proveedores	Wichi: sistema de gestión gerencial	Querandíes: gestión edilicia
Rectorado / Sede	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Arquitectura	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Cs. Agrarias	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Cs. Bioquímicas Y Farmacéuticas	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Cs. Económicas y Estadística	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Cs. Exactas, Ingeniería y Agrimensura	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Cs. Médicas	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Cs. Política y RRII	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	S/D
Cs. Veterinarias	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Derecho	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Humanidades y Artes	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	S/D
Odontología	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	S/D
Psicología	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	S/D
Superior de Comercio	NO	SÍ	SÍ*	NO	SÍ	NO	NO	S/D
Politécnico	NO	SÍ	SÍ*	NO	SÍ	NO	NO	S/D
Agrotécnica	NO	SÍ	SÍ*	NO	SÍ	NO	NO	S/D

* Terciario

Fuente: Elaboración propia basada en la Segunda Autoevaluación Institucional.

Según el personal entrevistado, se requiere una fuerte inversión en equipamiento para resolver situaciones inmediatas y planificar el mediano plazo, para asegurar una adecuada actualización de los sistemas para garantizar la disponibilidad de los servicios. La renovación tecnológica para la continuidad de las operaciones con obsolescencia de servidores y de equipamiento se torna un desafío indiscutible. La gestión de la información contiene tanto a la generación de sistemas de información como a la correcta difusión de esa información: contar con sistemas de información eficaces para los procesos institucionales que permitan hacer seguimiento de la gestión y de los procesos académicos.

Parafraseando a Fleet y Rodríguez-Ponce (2011), la disponibilidad de un sistema de información completo es un indicador de la capacidad institucional de introducir mejoras en distintos niveles de la gestión universitaria. La generación de sistemas con tales características es relevante para la calidad de la Universidad, en la medida en que apoya el proceso de toma de decisiones.

3.5.2.4.3. CALIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL UNR

3.5.2.5. RRHH Y CAPACIDADES

3.5.2.5.1. Dimensión personal

En términos del capital social de la organización, el componente humano moviliza a los distintos espacios de gestión y capacidades de la Universidad y entiende que los procesos de incorporación, desarrollo, motivación y evaluación del personal se define el funcionamiento actual de la Institución.

La implementación de una gestión administrativa y académica, transparente y desburocratizada, habilita la discusión de la importancia y sentido dentro del proceso general. Actualmente, la capacitación permanente de sus trabajadores se considera un objetivo fundamental para ello. Establecer el desarrollo y actualización de saberes del personal asegura la calidad de las tareas de docencia, investigación y gestión y redefine los puestos de trabajo y perfiles necesarios dentro de un entorno educativo responsable.

Los recursos humanos de la UNR se encuentran organizados en personal docente, personal no docente y autoridades superiores.

Distribución Personal UNR

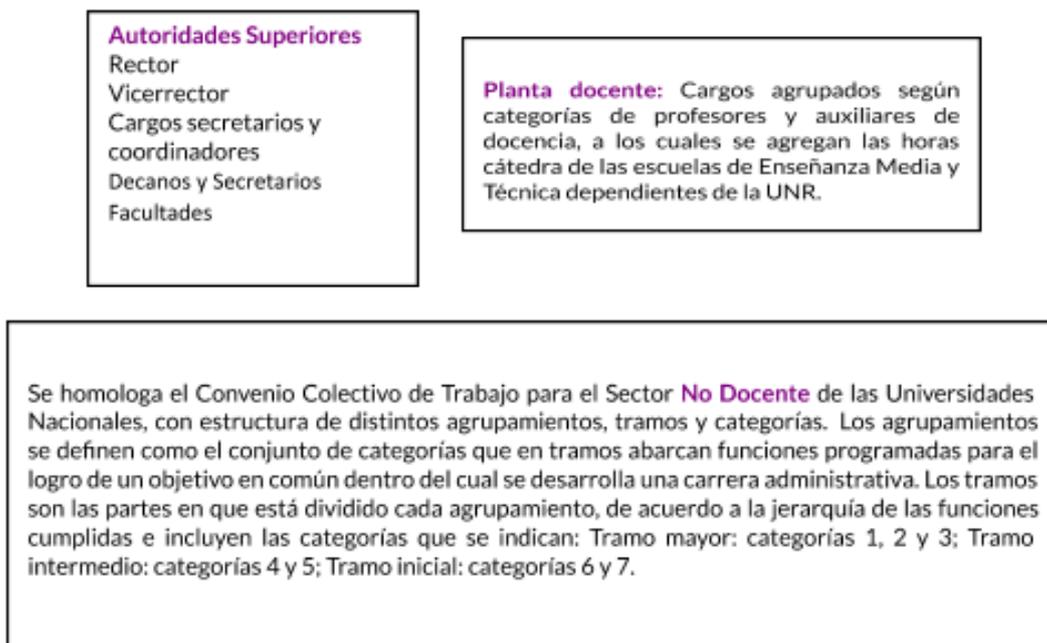


Ilustración 31 - Fuente: Elaboración propia basada en la Segunda Autoevaluación Institucional

3.5.2.5.1.1. Categorización del personal de administración y servicios (no docente).

Los agrupamientos como conjunto de categorías que en tramos abarcan funciones establecidas son el agrupamiento administrativo; de mantenimiento, producción y servicios generales; técnico-profesionales; y el asistencial. A cada uno de los niveles jerárquicos de cada agrupamiento le corresponden funciones específicas con sus respectivas categorías.

La siguiente categorización está basada en lo informado en la Segunda Autoevaluación institucional (2018).

- **Agrupamiento administrativo:** comprende a los trabajadores que desempeñan funciones de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.
- **Agrupamiento mantenimiento, producción y servicios generales:** es el personal que tiene tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público. Comprende tramos mayor, intermedio e inicial.
- **Agrupamiento técnico -profesional:** incluye a los trabajadores que desempeñen tarea Profesionales, los cuales deben poseer título universitario relacionado específicamente en el ejercicio de sus incumbencias profesionales. Comprende dos tramos: mayor e intermedio. Los Técnicos deberán también poseer título habilitante, y en caso de que no tuviere título específico, podrá ser reemplazado por la demostración de la idoneidad adecuada para el desempeño de las funciones técnicas requeridas. Comprende tramos mayor, intermedio e inicial.
- **Agrupamiento asistencial:** incluye a los trabajadores que prestan servicio en unidades hospitalarias, académicas - asistenciales y laboratorios que contribuyan al tratamiento de la salud. Está subdividido en cuatro subgrupos:
 - Subgrupo A: trabajadores que posean título universitario y desempeñen tareas propias de su incumbencia profesional. Abarca a los médicos, odontólogos, bioquímicos, farmacéuticos, técnicos en laboratorio, etc. Comprende tramos mayor, intermedio e inicial.
 - Subgrupo B: incluye a los trabajadores que desempeñan funciones de enfermería. Comprende tramo mayor, intermedio e inicial.
 - Subgrupo C: son los que desempeñan tareas de naturaleza administrativa. Comprende tramos mayor, intermedio e inicial.
 - Subgrupo D: incluye los trabajadores que cumplan tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos. Comprende tramos mayor, intermedio e inicial.

3.5.2.5.1.2. Capacitación del personal No Docente

Actualmente, el desenvolvimiento y la capacitación administrativa, de mantenimiento y técnica del personal no docente de la Universidad está centrada en el Área de Acción Social y Gremial, que se encarga de organizar diferentes actividades que contribuyen a la formación integral y académica no formal del no docente: talleres, charlas sobre RCP y primeros auxilios, jornadas de discapacidad y accesibilidad académica, además de vincular acciones en conjunto con la Asociación del Personal de la Universidad de Rosario (APUR). El área de Calidad

también realiza formación y actualización para el personal de diferentes facultades, desde el año 2014. Más allá de las capacitaciones específicas que puedan existir por área, los actores ponen en tensión la necesidad de una constante formación destinada al mejoramiento del funcionamiento cotidiano de la Universidad.

Desde el año 2006, se lleva adelante la carrera de Técnico Universitario en Administración Pública creada por Resolución C.S. N° 605/2006 a propuesta de la Facultad de Ciencia Política y RRII (Resolución CD N° 1288/06). Tiene como objetivo formar técnicos que participen estratégicamente de la administración de instituciones del sector público. Se pretende que desarrollen sus habilidades para administrar los recursos de la organización, estimulando su capacidad para revisar críticamente los procedimientos establecidos. Desde su inicio, han obtenido el título de Técnico Universitario en Administración Pública 128 no docentes de la UNR. En el corriente año, empezó la carrera de Licenciatura en Gestión Universitaria para el personal no docente.

3.5.2.5.1.3. Algunos datos del Personal UNR

La siguiente información es elaborada en base a datos extraídos del SIU-Wichi, sistema gerencial de gestión versión 6.5.0 Indicadores a Agosto de 2019.

La Universidad Nacional de Rosario emplea a más de **10500** personas. Hay **7.825 Docentes**, **2.625 No Docentes** y **564 cargos superiores**.

TOTAL PERSONAL UNR DOCENTE Y NO DOCENTE

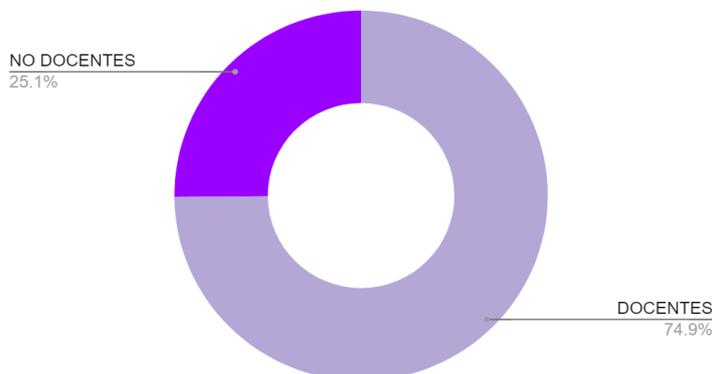


Ilustración 32 - Fuente: elaboración propia basada en datos Wichi 6.5.0

DOCENTES: En la UNR hay 4.212 son mujeres y 3.613 son hombres.

PERSONAL DOCENTE

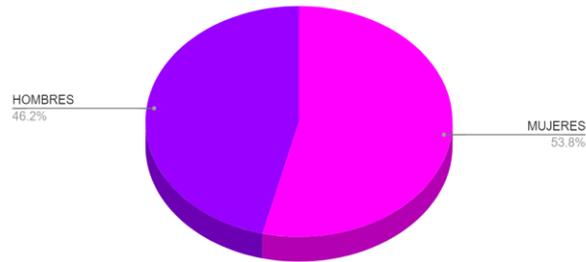


Ilustración 33 - Fuente: elaboración propia basada en datos Wichi 6.5.0.

NO DOCENTES: Hay 1.340 son mujeres y 1.285 hombres.

PERSONAL NO DOCENTE

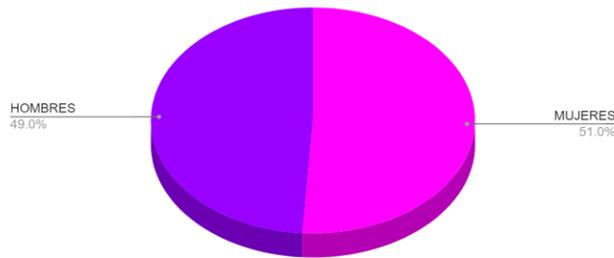


Ilustración 34 - Fuente: elaboración propia basada en datos Wichi 6.5.0.

CARGOS SUPERIORES: Hay 226 cargos de mujeres y 339 que poseen hombres.

CARGOS 2019

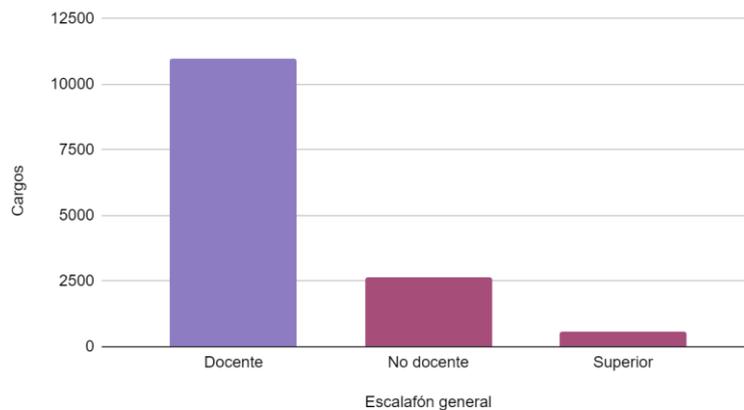


Ilustración 35 - Fuente: elaboración propia basada en datos Wichi 6.5.0.

Hay a agosto de 2019, **14.189** cargos activos, de los cuales 11.000 pertenecer al escalafón docente, 2.625 a los no docentes y 564 cargos superiores.

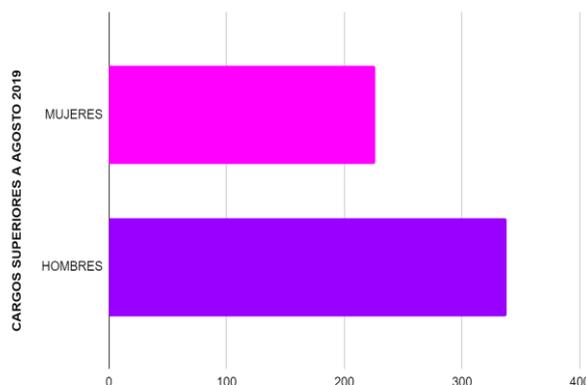


Ilustración 36 - Fuente: elaboración propia basada en datos Wichi 6.5.0.

3.5.3. TEMAS CENTRALES

A partir de la lectura estratégica de los componentes desarrollados anteriormente, la situación de la UNR en materia de gobierno, infraestructura y transformación digital y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aparece como un campo de problemas que preocupa y es decisión de la Agenda abordarlos a partir de cinco temas centrales:

3.5.3.1. Gobierno, democratización y transparencia

Pensar a la Universidad desde nuevas configuraciones de poder, rediscutir su estructura política, institucional e histórica y las lógicas de funcionamiento del sistema de gobierno vigente. Esto permite garantizar el pleno ejercicio de la ciudadanía universitaria y abrir los debates constructivos, democráticos y transparentes que la comunidad demanda.

¿Qué incluye?

- Diseño de una nueva ingeniería de la política institucional.
- Ampliación de la ciudadanía universitaria.
- Desarrollo y fortalecimiento de nuevos sistemas transparentes de gestión.

3.5.3.2. Renovación y desarrollo del equipamiento tecnológico y de apoyo y gestión

Modernización del equipamiento para los procesos técnico-administrativos, renovar de las infraestructuras de manera integral, con una idónea incorporación tecnológica, una vez analizada y entendida la obsolescencia en diferentes dependencias y unidades académicas.

¿Qué incluye?

- Diseño y puesta en funcionamiento de nuevas infraestructuras integradas.
- Adquisición de nuevos equipamientos tecnológicos.

3.5.3.3. Organización en red y digitalización

Los actores de gestión en la Universidad atraviesan continuamente adaptaciones y reordenamientos que impactan en el funcionamiento de su administración. La consolidación de una organización en red para su coordinación y comunicación con la adopción de nuevas herramientas, permite afrontar los retos de crear una dirección universitaria dinámica y eficaz.

Transformar la administración de la UNR en un modelo adaptado a las nuevas tecnologías y con generación de capacidades digitales, establece reglas de juego distintas e innovadoras. La digitalización es entonces garantía de agilidad y operatividad junto al desarrollo de TIC's, una vez construidas las habilidades, los procedimientos y las técnicas que permitan manejarlas, con un mayor efecto y como soporte de apoyo en la toma de decisiones.

¿Qué incluye?

- Desarrollo de estructuras reticulares entre las unidades académicas y con la administración central.
- Digitalización de los procesos administrativos, hacia una red de información dinámica y transparente.
- Mecanismos estratégicos de comunicación institucional y de gestión en el entorno.
- Establecimiento de estándares de calidad administrativa.

3.5.3.4. Desarrollo de personal

El desarrollo del personal no docente resulta central y estratégico como propuesta de acciones y definiciones reales y efectivas que posibiliten un trabajo profundo respecto al potencial de sus trabajadores, pensando en una visión plural, enriquecida y multidimensional de la Universidad. Profundizar su accionar a través de una batería de capacidades puestas en práctica, que posibiliten el bienestar del personal, su comunicación y la resolución de los objetivos institucionales. Su perfeccionamiento y desenvolvimiento hacen a una formación de excelencia y calidad.

¿Qué incluye?

- Puesta en funcionamiento de un sistema de ingreso, desarrollo y promoción de los trabajadores.
- Perfeccionamiento de las capacidades del personal no docente.
- Promoción de entornos de trabajo saludables.

3.5.3.5. Puesta en valor de la infraestructura y del patrimonio histórico-natural

La oportunidad de revalorizar los bienes de la Universidad está ligada a la decisión de protegerlos. La transformación de las condiciones edilicias de la infraestructura universitaria es fundamental para alojar a la comunidad universitaria mediante acciones de diferentes calibres. La recuperación del patrimonio promueve su identidad y su difusión cultural para su perdurabilidad.

¿Qué incluye?

- Protección del patrimonio natural y construido.
- Recuperación, recualificación y mejoras de la infraestructura edilicia.

3.5.4. Referencias

- Alianza para el Gobierno Abierto** (2015-2017). www.opengovpartnership.org/es . II Plan de Acción para el Gobierno Abierto de Argentina.
- Aranda, E.** (2017). Procesos de modernización en la Universidad Nacional de Rosario: el caso de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información. UNR, Argentina.
- Bernabé, M.F.** (2016). El rol de la universidad en la transparencia y el acceso a la información pública: aportes teóricos y experiencia en la Universidad Nacional de Cuyo. Documento para su presentación en el VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 3 al 5 de octubre de 2016. Uncuyo, Mendoza, Argentina.
- Calabria, J. M.** (2016). La Universidad como modelo de Administración Pública Transparente en la Gestión de fondos públicos, y su rol central como un espacio de discusión, construcción y aportes para un Estado Abierto.VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas 2016 - GIGAPP. UNCuyo, Mendoza, Argentina.
- Calderón, C. y Lorenzo, S. (coord.)** (2010). "Open Government: Gobierno Abierto". Algón editores, Madrid.
- Díaz, C.; Grandinetti, R.; Nari, P.** (2002) "Dimensiones de capacidad institucional". Grupo Política y Gestión. Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Argentina.
- Diputación de Castellón** (2017). Estrategia de Gobernanza Participativa. II Jornadas de Innovación Pública. Castellón, España.
- Fleet, N.; Rodríguez-Ponce, E.** (2011). Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile Interciencia, vol. 36, núm. 8, agosto, 2011, pp. 570-577. Asociación Interciencia Caracas, Venezuela.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU).** Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Oszlak, O.** (2013). "Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública". Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC - Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno N° 5.
- Oszlak, O.** (2019). La gestión Pública en la "era exponencial": desafíos para los países emergentes. Trabajo presentado en la XV Conferencia Anual de INPAE. Santiago de Chile, abril de 2019.
- SDSN Australia/Pacific** (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.
- Universidad Nacional de Rosario** (1998-2007). Estatuto. Disponible en: <https://www.unr.edu.ar/estatuto/>
- Universidad Nacional de Rosario** (2019). Página web, disponible en: <https://www.unr.edu.ar/>
- Universidad Nacional de Rosario** (2018). Segunda Autoevaluación Institucional. Disponible en: <https://unr.edu.ar/noticia/12688/informe-autoevaluacion-institucional>
- Walter, J. y Pando, D. (comp.)** (2014). "Planificación Estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público". Editado por SAAP (Sociedad Argentina de Análisis Político) y CERALE (Centro de Estudios e Investigaciones América Latina-Europa), Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Agenda 2030

Escenario
Líneas de Acción
Proyectos Estratégicos
Metas

UNR
2030

4. AGENDA 2030

En este capítulo se desarrollan los resultados la segunda y tercer etapa del proceso de construcción de la Agenda UNR 2030: *Reflexionar e Innovar*.

En la etapa *reflexionar* los participantes deliberaron, consensuaron y co-construyeron el **Escenario 2030**: el horizonte de futuro imaginado y deseado por la comunidad para la Universidad en 2030. Asimismo, se establecieron, de forma participativa y colaborativa, las seis **líneas de acción** necesarias para arribar a ese Escenario 2030: las estrategias de innovación -en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU- que guiarán a la UNR durante los próximos diez años.

Para su construcción, más de 300 miembros de la comunidad de la UNR y actores regionales trabajaron en un Taller presencial, desarrollado en el mes de octubre de 2019, a partir de lo producido en la primera etapa exploratoria (el estado de situación y los temas centrales).

La última etapa del proceso de diseño de la Agenda 2030, *Innovar*, fue el momento del aprendizaje y creatividad situada. A partir del escenario y las líneas de acción, se discutieron y propusieron acciones concretas y tiempos definidos para alcanzar ese escenario. Los productos que surgieron de esta etapa fueron los **proyectos estratégicos** y sus respectivas **metas**.

Los espacios de encuentro creativos tuvieron lugar en más de veinte mesas de trabajo organizadas por línea de acción, donde participaron más de ciento diez actores convocados por su experticia profesional y/o comunitaria.

4.1. ESCENARIO UNR 2030

Universidad democrática, abierta, sensible feminista, inclusiva y de excelencia. Nodo del ecosistema innovador de la ciudad y la región. Construye conocimiento de vanguardia y forma profesionales vinculando saberes, disciplinas y espacios de producción en un sistema científico - tecnológico - artístico integrado y transparente conectado con Latinoamérica y el mundo.

4.2. LINEAS DE ACCIÓN





4.2.1. AMPLIACIÓN DE DERECHOS Y CONSOLIDACIÓN DE CULTURA DEMOCRÁTICA



Esta línea se propone profundizar en la democratización de la Universidad entendiendo a la educación superior como un derecho. El nuevo siglo presenta una sociedad más sensible, que ya no se pretende homogénea, sino que se reconoce amplia y diversa. Este proceso no puede ser pensado como la incorporación de nuevos y diversos estudiantes a viejas y tradicionales instituciones, se debe entender como un proceso complejo que piense a la Universidad como una Institución capaz de recrearse al ritmo de las dinámicas sociales actuales.

Se trata de construir una Universidad que abone estructuralmente a generar movilidad social ascendente, formando profesionales comprometidos y forjando relaciones que garanticen la cohesión social para trascender las formalidades retóricas y fundirse en números concretos de cantidad de egresados que infieran en procesos de transformación social y permitan refundarnos en una nueva universidad reformista, diversa, feminista y popular.

En las entrevistas realizadas se plasmó como coincidencia que la democratización entendida como el acceso formal a las instituciones resulta insuficiente, y hay un registro común que entiende la necesidad de pensar mecanismos para que las y los estudiantes de los sectores más postergados puedan permanecer en las aulas y lograr resultados iguales en relación a los demás estudiantes provenientes de otras capas sociales.

Para garantizar el derecho a la universidad y la demanda por inclusión de los grupos tradicionalmente ausentes se necesita explícitamente operar sobre la integridad de las restricciones, apelando a mecanismos de apoyo económico, pero también a otros audaces y creativos, que permitan a la comunidad universitaria incidir en propuestas diseñadas especialmente para atender las dificultades de cada sector específico. Como universitarios tenemos el compromiso de actualizar desde la perspectiva feminista aquel manifiesto de 1918, garantizando una inclusión exitosa que solo puede ser pensada a partir de una universidad libre de violencias, creando espacios respetuosos que alojen de manera abierta todas las diferencias, generando un proceso de transformación institucional y adaptación a todas y todos los estudiantes que accedan a sus aulas.

Esta línea está compuesta por:

- UNR COMPROMETIDA CON LA IGUALDAD
- UNR INCLUSIVA Y DIVERSA

4.2.1.1. UNR COMPROMETIDA CON LA IGUALDAD

La línea se propone trabajar específicamente sobre las tasas de abandono, reforzando el compromiso de crear una nueva cultura universitaria que permita interpelar los sentidos bajo una nueva lógica colectiva de comunidad, donde no exista un adentro/afuera y los imaginarios se encuentren alojados desde la diversidad y lo colectivo.

El desafío es pensar la construcción de una Universidad que garantice oportunidades para cada uno de los sectores, que promueva igualdad pero sobre todo que entienda a la educación superior como un derecho social para todas y todos.

La Universidad asume la responsabilidad, como institución pública educativa, de desandar las barreras restrictivas que impactan en los trayectos de los estudiantes como limitaciones polifacéticas que van desde las socioeconómicas hasta las espaciales, académicas, burocráticas, etc. El ingreso libre, irrestricto y gratuito es un logro histórico y un principio indeclinable que requiere de mayor compromiso y decisiones sobre las demandas específicas de los sectores que aún no logran ingresar a la institución.

Programa de inclusión y cercanía universitaria

¿Qué? Nodos de divulgación que brindan información acerca de las carreras y de las acciones que ofrece la UNR con el fin de garantizar el acceso de las y los jóvenes en los diferentes territorios de Rosario y la región. Apostando a la creación de espacios de trabajo conjunto con instituciones y organizaciones de la sociedad civil, el proyecto se propone brindar servicios de orientación estudiantil para orientar a los jóvenes en la selección de su carrera y talleres informativos como promoción y acercamiento de las propuestas institucionales, brindando una lectura accesible e inclusiva.

La población objetivo de este plan son las escuelas medias, generando un vínculo directo con las mismas y dando prioridad a las que se asientan sobre territorios vulnerados. Este acercamiento contribuye a la construcción de un imaginario colectivo donde la Universidad se convierta en una posibilidad real y proyecto de vida de las y los jóvenes. El desafío es posicionar a la Universidad como un espacio habitable, amigable y contenedor, como modelo de convivencia de las identidades más diversas.

Resulta fundamental pensar este eje desde la comunicación, entendida como una práctica estratégica que refuerza los canales de comunicación masivos y profundiza la presencia territorial a partir de la utilización de múltiples plataformas de información. La utilización de un lenguaje claro y diseño específico resulta fundamental para abarcar un público amplio que no se siente familiarizado con el lenguaje académico.

¿Para Para desarrollar un nuevo tipo de Universidad desde la perspectiva de

- qué? lo popular instalando el desarrollo profesional como opción de vida posible para todas y todos
Para generar datos que colaboren con la formulación de políticas destinadas a los sectores populares
Para facilitar la información sobre las acciones que propone la Universidad para garantizar el acceso de todas y todos los jóvenes
Para articular con referentes en los territorios más vulnerados de la ciudad y la región. Escuelas y organizaciones sociales.
- ¿Quiénes? – Área de Extensión
– Área de Bienestar
– Área de Derechos Humanos
– Movimientos sociales
– Instituciones de la sociedad civil
– Organizaciones de Derechos Humanos
- Metas – Al 2020 elaboración de datos y organización de información necesaria para la formulación de la propuesta
– Al 2020 Plan diseñado y aprobado con organizaciones sociales e instituciones de la ciudad y región
– Al 2023 articulación con las escuelas medias logrando abarcar en el Plan al menos el 50% de las mismas
– Al 2030 incrementar un 50% la cantidad de estudiantes de sectores populares

Compromiso por Derechos Humanos

- ¿Qué? Sello institucional que atraviesa a la Universidad en sus pilares constitutivos, la docencia, la investigación y la extensión, generando contenido que aporte en cada práctica disciplinar los valores de una sociedad más justa y democrática.
Modelo institucional basado en el enfoque en derechos humanos como usina de sentidos colectivos que reivindican la memoria y se compromete en generar un rol activo en la búsqueda de verdad y justicia.
Los derechos humanos legitiman la búsqueda permanente de condiciones de vida dignas para todas y todo, este objetivo deberá alcanzarse a partir del encuentro con actores diversos, generando instancias participativas en articulación con organizaciones e instituciones de la sociedad civil que aborden la temática.
En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI de la UNESCO se explicita como función esencial de las universidades “no solo formar diplomados altamente calificados sino también utilizar su capacidad intelectual y prestigio moral para defender y difundir activamente la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad”. Para integrar la dimensión ética en la educación superior hay que hacer universidades justas y comprometidas socialmente hacia el interior de la comunidad universitaria pero también hacia la sociedad y los territorios que la contienen.

La educación superior es un derecho universal para todas y todos, pero también es un derecho vulnerado. Como miembros de una universidad pública asumimos responsabilidades ineludibles, hacer conocer y difundir el alcance de los derechos humanos, exigiendo en cada paso su reivindicación y respeto.

¿Para qué? Para formar profesionales comprometidos con la defensa de los derechos humanos, promoviendo valores de igualdad y justicia social. Para potenciar egresadas y egresados protagonistas en los procesos de transformación social comprometidas/os con los derechos humanos. Para incidir en dimensión ética de la Universidad de manera transversal e integradora. Para crear espacios democráticos con referencias en la temática de la sociedad civil.

¿Quiénes? – Área de Derechos Humanos
– Área de Bienestar
– Área de Extensión
– Instituciones Sociales
– Organismos de la Sociedad Civil

Metas – Al 2023 los planes, programas y proyectos de la universidad con mención explícita en enfoque de derechos y compromiso ético junto a otras Instituciones de la sociedad civil
– Al 2025 la UNR instalada como promotora de redes de compromiso con los derechos humanos en Rosario y la región
– Al 2025 nuevas trayectorias y dispositivos académicos para personas en condiciones de encierro
– Al 2030 disciplinas atravesadas por perspectiva en derechos humanos

Plataforma Cultural Abierta

¿Qué? Programa que reúne a los diferentes productores de contenido de la UNR en una agenda artística-cultural común. En este programa los núcleos productores de cultura y arte de la Universidad emprenden acciones conjuntas en relación a temáticas asociadas a la identidad y los valores de la Institución. Cohesión de espacios culturales expresando los múltiples imaginarios y el abanico creativo de la comunidad universitaria en una agenda que potencie a la UNR como productora cultural multimedial posicionandola en Rosario y la región. Esta plataforma tendrá como función generar dispositivos de acercamiento con el ecosistema y otros productores culturales de Rosario y la región que motorice actividades como: días abiertos culturales, visitas guiadas, festivales itinerantes, convocatorias participativas, la noche de la Universidad, etc Su articulación se dará a partir de mesas de trabajo en las cuales se

podrán elaborar acuerdos y planear estrategias de acción, así como también trabajar sobre los relatos de representación de la Universidad y las formas técnicas de plasmar los mismos.

¿Para qué?

Para crear una agenda artística-cultural común a toda la Universidad que refleje los valores de la misma en todas sus plataformas.

Para potenciar y crear una sinergia entre todos los espacios artísticos-culturales de la Universidad.

Para potenciar una nueva cultura universitaria que permita interpelar los sentidos bajo una nueva lógica colectiva de comunidad.

Para diluir las fronteras adentro/afuera de la institución, logrando una simbiosis y posicionando los canales artísticos-culturales en Rosario y la región.

¿Quiénes?

- Área de comunicación
- ECU
- Editorial UNR
- Radio Universidad
- Canal de TV UNR
- Espacios Culturales
- Artistas, músicos y productores culturales

Metas

- Al 2020 armado de una mesa de trabajo y definición de criterios para trabajar la identidad de la Universidad en una Agenda común.
- Al 2020 diseño y aprobación de una agenda artístico cultural común con planes, programas y proyectos planificados.
- Al 2020 implementación y puesta en marcha de líneas culturales consensuadas.
- Al 2025 plataforma artístico cultural de la UNR posicionada entre las producciones más reconocidas de Rosario y la región.

UNR Sensible y Empática

¿Qué?

Plan de prevención de violencias compuesto por acciones que reproduzcan de manera creativa e innovadora una nueva forma de pensar las relaciones sociales y laborales al interior de la Universidad. Los malos tratos y abusos de poder como del disciplinamiento de las instituciones educativas instalan formas de relacionarse que vas surcando grietas en la función social de la Universidad.

Este plan apunta a fortalecer y crear propuestas que generen estructuras vinculares (administrativas y pedagógicas) más horizontales y libres de agresiones, propiciando un sistema de relacionamiento respetuoso, horizontal y democrático.

Será necesario una definición conceptual de los tipos de violencia que se desarrollan en la institución involucrando a todos los integrantes de la comunidad universitaria. Esto permitirá trabajar principalmente sobre acciones de prevención y herramientas concretas de intervención

- ¿Para qué? Para consolidar una institución que promueve los vínculos solidarios y comprometidos.
Para promover relaciones de respeto y empatía en toda la comunidad universitaria.
- ¿Quiénes? – Área de Bienestar
– Área de Género y Sexualidades
– Área de Derechos Humanos
– Acción social y Gremial
- Metas – Al 2020 Plan de Acciones diseñado y aprobado.
– Al 2023 implementación de al menos una acción por área de la Universidad

4.2.1.2. UNR INCLUSIVA Y DIVERSA

La Universidad pública, popular y feminista se propone la construcción de una institución igualitaria a partir de la promoción de espacios libres de violencia apostando al afianzamiento de nuevos vínculos y profundizando sobre planes de acción preventivos. Asimismo promueve la construcción de nuevas agendas de trabajo en relación a la inserción real de sectores relegados, interpelando los sentidos y creando nuevos imaginarios colectivos fundados en la construcción de una cultura universitaria inclusiva y diversa.

Esta línea se propone garantizar capacitaciones en temática de género para todas las personas que trabajan en la universidad a fin de instalar la perspectiva de género en todos los niveles, para ello es necesario promover nuevas configuraciones de poder que aseguren la presencia de mujeres y disidencias en lugares de decisión tanto en la gestión como en las listas electorales y concursos ordinarios.

Sello UNR saludable

- ¿Qué? Plan destinado a promover la salud integral de la comunidad universitaria.
El Plan entiende la salud de manera holística, considerando el bienestar físico, psíquico y emocional como constitutivos de un cuerpo sano y una vida digna.
El desafío es instalar la salud como categoría y práctica fundamental a la hora de pensar el bienestar de la comunidad universitaria. El Plan propone tres líneas de acción principales que aporten al buen vivir: el abordaje de la salud primaria, la alimentación saludable y promoción de la actividad física.
El abordaje de la salud primaria otorgará la posibilidad de acceso a la atención médica a aquellos que no tengan cobertura social. También se ocupará de aplicar, fomentar e investigar actividades y políticas de promoción y protección de la salud bajo el paradigma de la medicina preventiva.
En cuanto a la alimentación saludable los Comedores Universitarios

serán protagonistas de actividades de divulgación en relación al cuidado de la salud a partir de la buena nutrición que trascienda los comedores.

Por último será fundamental una estrategia de promoción del deporte y acompañamiento de deportistas destacados de nuestra Universidad para promocionar la actividad física como arista fundamental a la hora de entender el bienestar.

Será fundamental pensar de manera estratégica la divulgación de la información en todas las oportunidades educativas formales e informales.

¿Para qué? Para certificar el compromiso de la Universidad con el bienestar físico, psíquico y social de la comunidad universitaria.
Para posicionar a la Universidad como promotora de la salud.

¿Quiénes? – Área de Bienestar Universitario
– Centro de Salud 7 de abril
– Dirección de deportes
– Comedores Universitarios

Metas – Al 2020 Plan Sello UNR saludable diseñado y aprobado.
– Al 2020 Plan de Alimentación Saludable en el 100% de Servicios propios y tercerizados con estrategia de divulgación acerca de una alimentación consciente.
– Al 2021 Estrategia sistemática de salud primaria y preventiva para Comunidad Universitaria y cobertura para estudiantes.
– Al 2025 Becas deportivas a estudiantes destacados en el deporte.

Modelo de Protocolo contra la violencia sexista

¿Qué? Red de acciones y procedimientos referidos a los protocolos contra las violencias sexistas generando articulación entre las distintas unidades académicas y con otras universidades de la región y el país.
Que las universidades contagien feminismos a Rosario y la región posicionando a la UNR a partir de un sistema de asesorías como modelo para contribuir en la generación de espacios libres de violencia sexista, inclusivos, igualitarios y diversos en otras entidades público y privadas de la zona.
Resulta importante la consolidación de espacios de confianza que permitan el intercambio, la visibilización y acciones reparadoras de los efectos de las situaciones de violencia, ya que solo sobre la base de ellos son válidos los dispositivos contra la violencia.
Hacer hincapié en el trabajo preventivo para operar sobre las prácticas sexistas y erradicar todos los tipos de violencia bajo la revisión de los relacionamientos cotidianos de toda la comunidad universitaria.
La aplicación de la Ley Micaela en los espacios públicos, y su extensión a los espacios privados que así lo deseen, es el puntapié para adentrarse en las nuevas lógicas institucionales feministas, garantizando la capacitación en perspectiva de género de todo el

	personal.
¿Para qué?	Para nutrirse de las experiencias y trabajos de diversas actrices involucradas en la temática. Para garantizar vínculos de nuevo tipo, basados en la igualdad y el respeto, en defensa de los derechos de todas y todos Para multiplicar dispositivos contra las violencias sexistas y preventivos de las mismas en diversas entidades, logrando una ciudad y región mucho más justa.
¿Quiénes?	– Área de Género y Sexualidades – Unidades académicas – RUGE
Metas	– Al 2020 Diseño y aprobación del Modelo de promoción y asesoramiento del Protocolo contra las violencias Sexistas en instituciones público/privadas de la ciudad y la región – Al 2021 Aplicación de la Ley Micaela en todos los organismos UNR. – Al 2030 el 100% de los planes de estudios actualizados con perspectiva de género y todas las carreras con competencia docente con formación en ESI. – Al 2030 la UNR instalada como Modelo institucional contra la violencia sexista en Rosario y la región

Programa de Accesibilidad Académica

¿Qué?	Caja de herramientas, conceptuales y estratégicas, orientadas a la construcción colectiva de la accesibilidad académica fortaleciendo las capacidades institucionales para asegurar más oportunidades para las personas con discapacidad. Este programa tiene el desafío de estructurar la accesibilidad académica de las personas con discapacidad a partir de la formación docente y la incorporación de herramientas tecnológicas para asegurar acceso a la educación superior de aquellos sectores históricamente excluidos. Se pretende un cambio de paradigma y cultural, brindando al plantel docente herramientas estratégicas orientadas a la construcción de pedagogías inclusivas basadas en el reconocimiento, respeto y afirmación de las diferencias inherentes a la población estudiantil. Será necesario para esto entablar un proceso de trabajo común con los colectivos integrados de personas con discapacidad a fin de conocer sus necesidades más específicas y construir juntos herramientas acordes.
¿Para qué?	Para garantizar la plena inclusión en la Educación Superior de las personas con discapacidad Incrementar el número de personas con discapacidad que tienen acceso a la Universidad Garantizar la permanencia y el egreso de las personas con discapacidad

Proveer de herramientas tecnológicas específicas a los procesos académicos con el fin de hacerlos más inclusivos.

- ¿Quiénes?
- Área de Derechos Humanos
 - Área de Bienestar
 - Área académica y de aprendizaje
 - Organizaciones de la sociedad civil

- Metas
- Al 2025 infraestructura y equipamiento accesible para la comunidad universitaria
 - Al 2025 Incentivos para la producción académica orientada a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad.
 - Al 2030 el 100% de docentes capacitados en aprendizaje para personas con discapacidad.

Plan de incorporación de minorías y disidencias

¿Qué? Mecanismos formales de selección de personal que permite la incorporación de representantes de los colectivos vulnerados. El plan se propone generar mecanismos formales de incorporación de personal creando una planta universitaria que reproduzca un modelo inclusivo y diverso. Escuchar las demandas de los sectores más vulnerados creando oportunidades laborales para los mismos y garantizando espacios libres de discriminación y violencia. Este plan busca garantizar una participación efectiva de los sectores vulnerados en la vida política de la Universidad. Generando, desde sus experiencias como protagonistas, acciones que aporten a políticas públicas de acceso, permanencia y egreso de las minorías en la institución.

¿Para qué? Para generar un modelo inclusivo y diverso de Universidad
Para garantizar la educación superior como un derecho
Para sumar actores que piensen y ejecuten políticas destinadas a generar oportunidades para el acceso y la permanencia de todos los sectores.

- ¿Quiénes?
- Área de Derechos Humanos
 - Área de Bienestar
 - Área de Género y Sexualidades

- Metas
- Al 2022 marco normativo integral sobre lenguaje inclusivo en producción y documentación UNR.
 - Al 2025 cupo laboral trans garantizado en su totalidad.
 - Al 2025 cupo laboral para personas con discapacidad garantizado en su totalidad.
 - Para 2030 garantizar al 100% de ingreso de los colectivos integrados.

Cuidados UNR

- ¿Qué? *Espacios de cuidados de las niñas y niños de la comunidad UNR y territorios de cercanía.* El proyecto pretende generar un espacio de carácter innovador dedicado a la primera infancia, fomentando un espacio de aprendizaje con las niñas y niños que habitan el territorio cercano.
- Las tareas de cuidado son todas aquellas acciones, que en última instancia, aseguran la vida y sostienen los hogares y las familias. Estas tareas recaen generalmente sobre las mujeres, quienes las realizan sin recibir remuneración alguna.
- Desde el feminismo se visibilizan estas tareas y se postulan para ser parte de la agenda pública involucrando a todos los actores con responsabilidad en garantizarlos.
- Cuidar es un derecho y generar una distribución justa de estas tareas aporta a construir instituciones que garanticen la presencia de cada vez más mujeres.
- ¿Para qué? Facilitar el acceso y promoción en los trabajos y estudios de personas cuidadoras
- Generar espacios comunes entre las Unidades académicas y los territorios de cercanía.
- Área de Bienestar
 - Área de Género y Sexualidades
 - Área de acción social y Gremial
- Metas
- Al 2022 Proyecto presentado y aprobado
 - Al 2030 al menos Cinco Unidades Académicas con espacios de cuidados



4.2.2. GOBERNANZA PARTICIPATIVA E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN



Esta línea propone motorizar la desburocratización universitaria para dejar de pensar en estrategias y procesos antiguos u obsoletos y trabajar con mecanismos participativos, digitales y transparentes en gestión administrativa y académica, en referencia a la calidad de sus actividades y tareas. Reorganizar la Universidad implica agilizar y potenciar sus estructuras, no sólo con la revisión de los métodos y planificaciones en general, sino también con la implementación de nuevas tecnologías integradas y conectadas.

El reto aparece una vez entendida y analizada la necesidad de contar con continuas adaptaciones y reordenamientos que impacten para su democratización, comunicación y coordinación con las diferentes dependencias y unidades académicas, y que contribuyan a pensar el horizonte que se propone una Universidad del siglo XXI: una nueva dinámica institucional que promueva y acompañe los procesos de cambios y permita resolver las demandas en cuanto a transparencia, capacidades de gestión y valorización de los espacios compartidos como condición fundamental para el logro de las metas UNR 2030.

La presente línea incluye:

- GOBERNANZA ABIERTA
- DIGITALIZACIÓN Y PROCESOS INNOVADORES

4.2.2.1. GOBERNANZA ABIERTA

Desde los principios de Gobierno/Estado Abierto (transparencia, participación y colaboración), esta línea se propone desarrollar capacidades para la apertura de la gestión institucional. Apunta a la construcción de un modelo de democratización plena con la ampliación de la ciudadanía universitaria, y supone la transparencia en la toma de decisiones, la puesta en valor de la información con la trazabilidad de los datos y la implementación de espacios colaborativos y dispositivos participativos. Esto requiere del diseño de un marco institucional que fortalezca las dinámicas organizacionales y estrategias comunicaciones de gestión y habilite la discusión sobre los mecanismos electivos.

Gobierno democrático, transparente y participativo

- ¿Qué? Diseño institucional de la UNR que consiste en la revisión de las normas, las instituciones de gobierno y sus procesos electorales. Define el ordenamiento y las capacidades del sistema de gobierno que reflejan los procesos académicos, científicos, tecnológicos y artísticos en materia de política y gestión. Incluye los diferentes grupos en los espacios de decisión donde se discuten y dirimen medidas que impactan en la vida universitaria. Reconociendo lo que se ha logrado en materia de política universitaria desde la Reforma de 1918, el proyecto avanza, profundiza y amplía los mecanismos de democratización a través de la apertura y la participación. Se desarrolla con tres criterios de diseño fundamentales: de participación, de democratización (que contemple la participación y profundice la democratización) y de transparencia (abierto). Esto significa que el mismo diseño aumenta las instancias de participación a su vez que es participativo en el proceso. Crea mecanismos transparentes, de consulta, para pensar en políticas equitativas y representativas de los distintos espacios que comprenden la Universidad. En la comprensión del concepto de democracia en sentido amplio y para poder lograr lo anteriormente mencionado, el proyecto busca la democratización para la gestión de lo público; para la transparencia y el acceso a la información; para la participación y la colaboración; y para la rendición de cuentas. La democratización supone un previo análisis de la participación de los distintos actores, teniendo en cuenta que es un ámbito atravesado por distintas lógicas y existen demandas específicas en cuanto a igualdad política, deliberación colectiva y apertura electoral desde la comunidad que la transita. Profundiza un gobierno *democrático* que no sólo establezca a la ampliación desde formas más participativas, sino también que incremente la democratización desde formas más transparentes, donde toda la información esté disponible en un solo lugar. Esto contempla la extensión y renovación del *Digesto normativo*, dispositivo que compila las normas emanadas de la Universidad para acceder a lo actuado, sancionado y legislado en el tiempo, constituyendo el cuerpo de leyes, ordenanzas y reglamentaciones. Para repensar las reglas de juego, es imprescindible un corpus normativo consolidado como resguardo en formato digital de la documentación emitida, sin barreras en el aporte de transparencia en cuanto al acceso a la información por parte de la comunidad universitaria.
- ¿Para qué? Construir una democracia universitaria de manera horizontal y participativa, desde la ampliación de la representación y los derechos de los distintos miembros que la componen. Busca constituir a la UNR como universidad abierta que aporte

conocimientos y herramientas para dar respuesta a las demandas de la comunidad.

- ¿Quiénes?
- Rectorado
 - Consejo Superior
 - Consejos Directivos
 - Comunidad universitaria
- Metas
- Al 2021, toda la normativa de la Universidad revisada y un nuevo digesto normativo puesto en marcha y abierto a la comunidad.
 - Al 2023, más de diez instancias participativas para un nuevo diseño institucional.
 - Al 2024, nuevo diseño institucional implementado.

Paridad de Género

- ¿Qué?
- Proyecto que con el principio de participación equivalente por género supone la conformación de listas para el cogobierno respetando la paridad para la representación de al menos un 50% del colectivo de mujeres y disidencias (inclusión del colectivo LGBTQ+). Está basado en el tratamiento de la Ley de Paridad de Género en ámbitos de representación política de la Argentina. Respeta a las Autoridades (rector/a, vicerrector/a), Consejo Superior y Consejos Directivos.
- El proyecto busca garantizar el acceso igualitario de mujeres, varones y disidencias a los cargos de representación de estudiantes, docentes, no docentes y graduados en los órganos del gobierno universitario, replicable a considerar para otras instancias institucionales y de decisión. Posibilita a los diferentes colectivos ejercer las responsabilidades políticas del mismo modo y en igualdad de oportunidades, desde la generación de mecanismos formales para lograr un gobierno universitario que reproduzca un modelo feminista y diverso.
- Establece que los candidatos y candidatas deberán ubicarse de manera intercalada y consecutiva desde el/la primer/a titular hasta el/la último/a suplente, de modo tal que no haya dos personas continuas del mismo género en las listas. Además, las vacantes definitivas y/o transitorias que se ocasionen en los diferentes puestos electivos serán cubiertas con los miembros inmediatos de su lista del mismo género. Con el antecedente de algunas universidades argentinas con participación igualitaria de mujeres y hombres en las posiciones de poder y toma de decisiones, el proyecto también alcanza a los Consejos directivos de las facultades de la UNR.
- La paridad representa una medida que logra compartir el poder político entre mujeres, disidencias y hombres para la ampliación democrática ya que si bien en la comunidad de la UNR son mayoría mujeres, en los diferentes espacios de decisión están subrepresentadas, sin mencionar a las disidencias que se encuentran

en un lugar aún más relegado. Los datos históricos de la UNR revelan un mayor porcentaje de hombres en áreas de gobierno, ejemplo de esto es que aún la Universidad no ha tenido una rectora mujer.

El proyecto contribuye a la visibilización del rol que las mujeres y disidencias han tenido a lo largo de los procesos de lucha por igualdad, y profundiza políticas de género como compromiso para lograr una universidad más justa y representativa.

¿Para qué?

Lograr la paridad política para que exista igualdad en cuanto a representación y derechos de los distintos colectivos que componen la comunidad y que deben formar parte de los órganos decisorios y de gobierno. Esto impacta directamente en la deconstrucción de patrones de desigualdad de género del sistema universitario.

¿Quiénes?

- Rectorado
- Consejo Superior
- Consejos Directivos
- Área de Género y Sexualidades UNR
- Comunidad universitaria en general

Metas

- Al 2020, proyecto de paridad de género diseñado y aprobado.
- Al 2021, paridad de género alcanzada.
- Al 2030, paridad en los diferentes ámbitos de gestión de la Universidad.

Foro UNR2030

¿Qué?

Mesa de diálogo conformada y acordada para el intercambio de ideas y experiencias sobre los diversos temas de interés para la concreción de la Agenda UNR2030.

Los integrantes del Foro son actores estatales, de nivel municipal, provincial y nacional, de la región y sociedad civil, estratégicos y destacados en ciertos temas de relevancia que comparten sus visiones y debaten en diferentes mesas de trabajo con otros expertos.

Se crea a partir de existir un consenso en la necesidad de constituir un espacio permanente de discusión. Los participantes del Foro dispondrán la creación de las comisiones de trabajo temáticas y orientadas a la consecución de acciones concretas que resuelvan los principales problemas de la Agenda 2030: con el intercambio de información y de buenas prácticas, de diseño e implementación conjunta de proyectos de investigación y de evaluación.

El Foro contribuye a abordar, de manera conjunta, las problemáticas sociales, ambientales, políticas y económicas que enfrenta la región y buscan contribuir en resolverlas basado en la colaboración. Entendido como espacio de deliberación, dinámico, los distintos actores garantizan el cumplimiento de la Agenda, a la vez que ingresan y turnan sus lugares de acuerdo a las temáticas tratadas. También se constituye como espacio de consulta; reúne a distintas

organizaciones de la sociedad civil en instancias que problematizan e intentan resolver las diferentes líneas de acción de la Agenda.

El Foro centra sus actividades en la búsqueda de soluciones estratégicas a problemas de territorio. Se ocupa de proyectos que puedan generar rápidamente beneficios para toda la comunidad. Se reunirá al menos 4 veces al año, revisará los resultados obtenidos en los períodos pactados y contará con un programa de trabajo para los años de su funcionamiento.

El Foro contará con acceso libre a los resultados de lo trabajado, de manera rápida y sencilla para que ingrese cualquier miembro de la sociedad.

¿Para qué? Seguir la implementación de las metas de la Agenda UNR2030. En su rol de caja de resonancia, apuesta a la consolidación de un espacio diferente al gobierno universitario, que apoye y sea organismo consultivo y de colaboración en las demandas de la comunidad.

¿Quiénes? Los distintos *actores* que representen y trabajen los temas a tratar en cada eje de la Agenda, tanto de la Universidad como de la región (de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, sector productivo, etc.)

Metas

- Al 2020, puesta en marcha del Foro UNR2030.
- Al 2022, evaluación como instancia intermedia de la Agenda.
- Al 2030, informe final de resultados de la Agenda 2030

Presupuesto Participativo UNR

¿Qué? Dispositivo democrático de deliberación y de producción creativa a partir del cual los miembros de la comunidad universitaria deciden el destino de una parte de los recursos financieros disponibles a través de la formulación, presentación y posterior votación de proyectos enmarcados en las líneas estratégicas de la Agenda UNR 2030.

Es una herramienta de generación de políticas públicas que, a través de instancias participativas coordinadas por responsables institucionales, se desarrolla un proceso de co-construcción y diseño que concluye con la definición de proyectos específicos que son presentados, defendidos y seleccionados por la comunidad.

El PP UNR comprende dos instancias: una referida a la Universidad y la otra a las escuelas medias. Ambos presupuestos organizados bajo los mismos principios generales.

Como instrumento democrático, permite debatir y definir el destino de parte de los fondos públicos de la UNR, a la vez que promueve la información y la transparencia en ámbitos y jornadas de discusión, para miembros de la comunidad universitaria que no participan habitualmente de los espacios de decisión institucional. Esto fortalece e incentiva la participación de todos los miembros de la Universidad en procesos de toma de decisiones y aumenta la legitimidad de las acciones consensuadas en el marco de un proceso

de formulación conjunta.

Se implementará de forma anual, acoplándose al Calendario académico. Durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo, se desarrollará el proceso deliberativo (con talleres, espacios de intercambio, etc.), la formulación y la elección de propuestas. A partir del segundo cuatrimestre y hasta el inicio del ciclo lectivo siguiente, se ejecutarán los proyectos seleccionados y se realizará un correspondiente seguimiento y monitoreo.

Comprende el compromiso de los involucrados para trabajar en conjunto y llevar a cabo acciones que contribuyan al mejoramiento de los diferentes espacios institucionales.

- ¿Para qué? Consolidar un espacio de deliberación, participación e inclusión para la comunidad universitaria de manera plural, estratégica y transparente, al democratizar los espacios de decisión con nuevas miradas.
- ¿Quiénes?
- Rectorado
 - Secretaría General UNR
 - Comisión técnica UNR, conformada por los responsables de las diferentes Áreas y Secretarías.
 - Responsables por Facultad y Escuelas Medias preuniversitarias
 - Comisión asesora PP UNR
- Metas
- Al 2020, primera edición del PP UNR.
 - Al 2021, primera ejecución de proyectos con el PP UNR finalizada.

Comunicación estratégica multicanal UNR

- ¿Qué?
- Plan que busca consolidar un modelo de comunicación interna y externa de manera planificada, que promueva el diálogo entre las diversas áreas, unidades y dependencias académicas para fortalecer los mecanismos comunicativos hacia la comunidad.
- Consiste en una estrategia orientada en la gestión principalmente, a través de una batería de acciones establecidas y adaptables que contribuyan a mejorar la coordinación, por un lado, y la difusión, por el otro, de las actividades de la Universidad. Entre sus objetivos se encuentra la centralización de la información académica y científica para su articulación y divulgación.
- La estrategia de comunicación está pensada desde los aportes y propuestas por parte de la comunidad universitaria que se han ido realizado a lo largo del tiempo, como compromiso de una gestión participativa y abierta. Con una mirada integral, el plan propicia la centralización de toda la información comunicativa y de redes de la Universidad para una mejor organización.
- Se toma como criterio principal tener una comunicación interna sólida y organizada, para que la UNR proyecte y comunique de forma rápida, eficaz y completa en la comunidad. En cuanto a la

comunicación externa, es la que, en parte, le otorga a la institución la excelencia y también la positiva (o negativa) construcción de su imagen ante la sociedad. Al integrar los espacios de actividad y trabajo académico, a partir de la estrategia institucional liderada por un equipo específico, busca solucionar la disgregación y la descomunicación que en la UNR aparecen repetitivamente como problema. Además, el plan contribuye al fortalecimiento de mecanismos de democratización y de transparencia: optimiza el flujo de comunicación y organiza una comunicación eficaz y transparente. A través del plan, cada una de las áreas de la Universidad tiene soporte para gestionar y dar a conocer sus actividades y recursos. Se realiza previamente un análisis de lo que comprende y rodea a la comunicación universitaria y se toman en cuenta los distintos aspectos del desarrollo de las actividades académicas y artísticas. El Plan permite que todas las acciones comunicativas que existen en las diferentes unidades y dependencias académicas se puedan coordinar y organizar en una misma estrategia comunicacional. Esto facilita direccionar lo que la Universidad hace cotidianamente a la comunidad, adaptando y estableciendo mecanismos diferentes según grupos. Se incluye como instrumento estratégico un mayor uso de las TICs, consideradas un complemento de las diferentes herramientas comunicacionales e informativas. Contempla una profunda planificación para la comunicación institucional, lo que evitará que se debiliten o dañen en sí los procesos comunicativos que se darán a lo largo de su desarrollo. Los responsables de gestionar la comunicación de la Universidad deben estar capacitados, formados y actualizados.

- ¿Para qué? Organizar y reforzar los procesos, vías y canales comunicativos de lo académico y de investigación como de gestión de la UNR, para mejorar la calidad de las comunicaciones institucionales. Colabora en la coordinación de las distintas áreas y dependencias.
- ¿Quiénes?
- Gestión Institucional UNR
 - Coordinación de Comunicación
 - Áreas de comunicación de las distintas unidades académicas y dependencias
 - Comunidad universitaria en general
- Metas
- Al 2020, Plan de comunicación puesto en marcha.
 - Al 2021, estrategias comunicacionales definidas y establecidas en las distintas unidades y dependencias académicas.
 - Al 2023, una comunicación institucional organizada.
 - Al 2030, fuerte vinculación de la UNR con la región a través de una mejor difusión de sus actividades.

4.2.2.2. DIGITALIZACIÓN Y PROCESOS INNOVADORES

La digitalización de la Universidad, entendida como la simplificación de sus procesos y la integración de sus sistemas, mejora la comunicación y optimiza sus recursos hacia una cultura organizativa innovadora. La línea se propone encarar una transformación digital y de gestión con el desarrollo de infraestructuras cuidadas, la adquisición de nuevos equipamientos y una fuerte inversión en conectividad para los requerimientos académicos, tecnológicos, científicos, artísticos y administrativos. Esto implica repensar la estructura burocrática tradicional para lograr una organización más flexible e integrada, que facilite el trabajo en equipo y la coordinación de actividades.

Nuevo Diseño Organizacional y Transformación Digital

¿Qué?

Metodología de diseño de estructuras y de creación de mecanismos de coordinación que implementen estrategias y procesos para la revisión de las tareas administrativas universitarias.

El nuevo diseño está pensado desde una visión vertical, hacia la integración de la estructura de la Universidad más coordinada y vinculada en cuanto a los servicios que brinda cotidianamente en las distintas unidades y dependencias académicas. Toma como criterio inicialmente el rediseño de los procesos y flujos de trabajo dentro de la UNR, con su revisión y reformulación para lograr procesos y procedimientos simplificados y unificados, para luego detectar los mecanismos de control y las estructuras organizacionales que deben perfeccionarse teniendo en cuenta capacidades en innovación, servicio, calidad, agilidad, entre otros. Llevado adelante el diseño, y con el uso de los canales electrónicos e implementación de las TICs en las diferentes dependencias que se abocan a la labor administrativa y de gestión, se efectúa un proceso de digitalización con la interoperabilidad de los sistemas informáticos y la formulación de soluciones que faciliten y agilicen los trámites.

La digitalización se complementa con la creación de una *Ventanilla Única Digital* de CyT UNR como dispositivo de integración de los mecanismos que tienen lugar en las tareas de investigación y producción tecnológica. Esto colabora con la simplificación de los procesos de inscripción, evaluación y rendición, así como con la construcción de mecanismos más eficientes de regulación de la producción científica, tecnológica y artística.

La gestión digital de los trámites como principal criterio de la administración electrónica, además de despapelizar permite que los sistemas de información estén actualizados y posibiliten el máximo uso de las herramientas informáticas que agilizan los procesos, bajan los costos, mejoran de manera integral los servicios que brinda la Universidad a la vez que aumentan la eficacia y permiten una mayor transparencia en el acceso a la información, en

la reducción de los plazos administrativos y en el seguimiento de cada trámite iniciado en las diferentes unidades académicas.

Una nueva administración digitalizada aporta sistemas informáticos completos y actualizados, para que no sólo pasen a soportes informáticos los papeles, sino también se ordenen los procesos de creación, modificación, circulación, registro y archivo de la documentación general de la Universidad.

La Ventanilla Única junto al proyecto de Legajos Únicos Electrónicos son resguardo de la documentación personal, con el objetivo de transparentar la información universitaria y abrir canales nuevos de comunicación, interacción e integración.

El nuevo diseño organizacional apuesta a la modernización de sus procesos y genera herramientas ágiles para lograr una Universidad innovadora. Esto se traduce en un potente agente para el cambio organizacional y cultural, que acompañe una implementación exitosa del nuevo diseño.

¿Para qué? Lograr una administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico, transparente, ágil y de formato digital, reduciendo costos y tiempos. Contribuye a una minimización de impactos ambientales por el uso del papel y a adecuarse a marcos más innovadores de gestión.

¿Quiénes?

- Personal UNR
- Informática UNR
- Central de datos UNR
- Dirección de Administración UNR
- Mesa de Entrada UNR (sistema W.E.M.E.S.)

Metas

- Al 2020, nuevo diseño organizacional formulado y presentado.
- Al 2022, Ventanilla Única en pleno funcionamiento.
- Al 2030, todos los trámites de la Universidad en formato digital.

Sistema Único de Legajos Electrónicos UNR

Plataforma virtual que permite el acceso de los distintos miembros de la comunidad para gestionar su perfil (datos personales, académicos, actividades, etc.) y trámites online de manera simple, centralizado en un mismo lugar y con un único usuario.

¿Qué? Consiste en resguardar en un solo espacio la documentación personal, en sintonía con el objetivo de transparentar la información universitaria y abrir canales nuevos de comunicación, interacción e integración. La propuesta es la autogestión de información personal online materializado a través de un legajo único como recurso clave para avanzar en materia estratégica y comprometida. Incluye, entre otras, acciones para fortalecer la identidad de los miembros de la UNR, con agilización de tiempos y beneficios para la comunidad, con el seguimiento de graduados, la posibilidad de subir CV, compartir investigaciones, etc. Se contará con soporte institucional de ayuda

para su pleno desarrollo.

El sistema único de legajos permitirá la clasificación y organización de la información; la validación y/o autenticación de los documentos digitales incluidos, su almacenamiento, registro y archivo; el mantenimiento seguro de la documentación; y la recuperación o consulta de la información contenida. Esto contribuye a agilizar la recopilación de información para la formación de registros y su correcto seguimiento, acorde al proceso de transformación digital de la Universidad. La actualización e interoperabilidad de los sistemas de información que posee la UNR, es requisito indispensable para lograr una plataforma de tales características. Se establece un equipo responsable y comprometido de gestión para lograrlo.

Creado y configurado para satisfacer la demanda de los miembros de la comunidad y responder a la generación y construcción de pertenencia UNR. Este módulo permite que los miembros de la comunidad universitaria puedan visualizar la información cargada en su legajo, validar que la misma sea auténtica y actualizar sus datos personales y de desarrollo académico. Protege la confidencialidad de la información que se establezca como privada, en un marco seguro y confiable.

Una vez implantado con éxito, el Sistema de Legajos Únicos Electrónicos UNR establecerá una nueva lógica, con nuevos procesos y prácticas, en el trabajo de la administración universitaria.

¿Para qué? Simplificar, difundir y unificar la información de toda la comunidad universitaria. Este tipo de herramienta contribuye a transformar la administración y la gestión digital y supone fortalecer la identidad UNR junto al compromiso de excelencia y calidad.

¿Quiénes?

- Personal UNR
- Informática UNR
- Central de datos UNR
- Dirección de Administración UNR
- Mesa de Entrada UNR (sistema W.E.M.E.S.)

Metas

- Al 2021, actualización e implementación de los sistemas SIU en totalidad de unidades, según competencia.
- Al 2022, legajo digital auto gestionable para cada integrante de la comunidad universitaria.
- Al 2024, UNR como modelo universitario nacional en materia de gestión de la información de la comunidad universitaria.

Plan de conectividad UNR

Conjunto de acciones y herramientas para mejorar la calidad de las conexiones de la UNR y la adquisición de equipamiento moderno para dotar a los diferentes espacios universitarios. Esto requiere construir una infraestructura de redes de última generación, con cobertura

- suficiente para demandas y exigencias actuales y con capacidad para responder a la evolución tecnológica de los dispositivos que se conecten.
- ¿Qué? El plan busca garantizar un alto grado de conexión de internet en y entre las diferentes dependencias y unidades académicas, lo que permite avanzar hacia la eliminación de la brecha digital y tecnológica y democratizar el acceso a la información y el conocimiento. En los últimos años, los miembros de la administración universitaria problematizan las dificultades que tienen a la hora de cumplir sus funciones con conexiones lentas y deterioradas. La REDUR (Red Universitaria Rosario) es herramienta primordial para facilitar las comunicaciones entre los organismos de la UNR y las entidades educativas, científicas, tecnológicas y culturales del país y del exterior. Su profundización y ampliación para el intercambio académico y científico en todas las áreas de actividad con diferentes organizaciones resulta fundamental. El Plan supone mejorar la intercomunicación de las distintas unidades y dependencias, con la decisión de contar con herramientas nuevas y renovadas: una interconexión de los espacios y las unidades a través de redes seguras y rápidas. El Plan asigna actores responsables para el desarrollo de la infraestructura y del equipamiento. A su vez, tiene en cuenta estrategias para el mantenimiento de la infraestructura propuesta. La conectividad será exitosa una vez reestructuradas las conexiones actuales, a partir de una reingeniería y reinversión de la infraestructura de conectividad de la Universidad.
- ¿Para qué? Contar con una conectividad adecuada para el intercambio de datos e información para la comunidad universitaria. Lograr la optimización y simplificación de la administración y gestión para las actividades académicas, científicas, tecnológicas y artísticas a través de redes adecuadas y seguras.
- ¿Quiénes?
- Área de infraestructura UNR
 - Área de informática UNR
 - REDUR (Red Universitaria Rosario)
 - ARIU (Asociación de Redes de interconexión universitaria)
- Metas
- Al 2021, la REDUR ampliada y consolidada en funcionamiento.
 - A 2030, todas las unidades académicas y dependencias con conectividad ágil según estándares internacionales.

Programa integral de Desarrollo del personal

Proyecto estratégico de capacitación constituido y desarrollado para el personal de la UNR, a través del cual se dispone un conjunto de acciones principalmente para la administración universitaria.

El programa fortalece el desarrollo y actualización de las y los trabajadores de la Universidad como apoyo fundamental de la gestión universitaria, con la puesta en marcha de acciones concretas en materia

¿Qué?

del personal técnico y administrativo. Comprende el reconocimiento y la identificación de las actividades con sus distintas tareas que ayudan a la definición de los puestos de trabajo y a la fijación de los perfiles necesarios para desempeñarlos, para facilitar el trabajo en equipo y la coordinación de sus actividades. Se establecen los incentivos para las potencialidades de las y los trabajadores.

Es un repertorio de capacitaciones constantes y convocantes con módulos específicos para cada agrupamiento. De manera integral, el personal adquiere un mayor compromiso en su formación.

El programa, a partir de un relevamiento previo de necesidades de formación, es fundamental para el cumplimiento de las líneas de acción de la Agenda UNR2030, al implementar diferentes instancias en las unidades y dependencias académicas de la UNR. Estas acciones motivan la mejora de las competencias y de desarrollo laboral acordes a las exigencias del puesto y a los avances de la gestión administrativa, que serán sistemáticas, abiertas y participativas del personal de los diferentes agrupamientos. Además, la implementación de un modelo de digitalización para la UNR impactará fuertemente en el personal universitario involucrado en los diversos procesos administrativos. Para su sostenibilidad en el tiempo, es imprescindible afrontar adecuadamente la coordinación de las actividades y tareas a cumplimentar dentro de los nuevos procesos institucionales, con la resignificación de las funciones del Personal. Contiene una fuerte política de capacitación para el desarrollo de nuevas competencias.

Como batería de herramientas para la gestión de la calidad y excelencia académica, busca consolidar procesos de formación permanente a los actores universitarios que, desde diferentes áreas y espacios, contribuyen a la gestión y a la consecución de objetivos compartidos. Las y los trabajadores se formarán en la importancia de brindar servicios de calidad dentro y hacia afuera de la Universidad, aplicarán algunas herramientas para la mejora continua en el ámbito laboral y adquirirán y desarrollarán estrategias y técnicas para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo, institucionales y grupales. Las capacitaciones tendrán contenido en cuanto a las TICs y su aplicación en los procesos administrativos, desde las tecnologías digitales, la cultura institucional y su cambio organizacional, así como también en los riesgos que tiene una universidad burocratizada, para transformarla a partir de procesos administrativos orientados a los usuarios de la comunidad.

En un amplio espectro de funciones, su desarrollo resulta central y estratégico con definiciones efectivas que posibiliten un trabajo profundo con una visión plural, enriquecida y multidimensional.

Se incluye y complementa al *programa de bienestar docente* de la Universidad aprobado en noviembre de 2019.

¿Para qué? Conformar espacios de trabajo capacitados, responsables y dinámicos. Fortalece a los recursos humanos a través de formación en TICs, para dar integralmente mayor soporte a los distintos miembros de la

comunidad respecto de las actividades universitarias.

- ¿Quiénes?
- Dirección de Administración
 - Área de Personal UNR
 - Acción Social y Gremial UNR
 - APUR
- Metas
- Al 2020, puesta en marcha del programa integral.
 - Al 2025, una política de personal institucionalizada.



4.2.3. CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA CIENTÍFICO DE VALOR PÚBLICO



Esta línea se propone abordar los desafíos que el siglo XXI y la sociedad del conocimiento imponen a la producción científica. En este caso, se trata de saltar el pensamiento compactado y aislado y de dirigirse hacia el diálogo entre las diferentes disciplinas y hacia la mayor vinculación entre la Universidad y su entorno. Se plantea en esta instancia la constitución de un sistema científico coordinado e integrado que, sin atentar contra la autonomía de la ciencia, le permita a la UNR estar a la vanguardia en los distintos campos disciplinares y, al mismo tiempo, ser partícipe activo del entorno en el que se inserta, en su rol de generadora de conocimiento y en miras a su horizonte mayor de crear valor público.

En la búsqueda de una universidad que esté a la vanguardia y que colabore en la resolución de las necesidades y los problemáticas de la región, se promueven acciones que atiendan la ausencia de políticas de investigación específicas de la Universidad, la escasa integración de las distintas estructuras y mecanismos que integran el sistema, el diálogo discontinuo entre los campos de conocimiento y la desconexión entre la Universidad y el medio en el que se desarrolla. En este sentido, se aboga por un sistema científico coherente, abierto y conectado que promueva activamente la democratización del conocimiento, en miras a colaborar con la construcción de una universidad que se defina cada vez más como una universidad de excelencia. Esta línea incluye:

- MODELO CIENTÍFICO INTEGRADO;
- DIÁLOGO CON EL ECOSISTEMA REGIONAL.

4.2.3.1. MODELO CIENTÍFICO INTEGRADO

Se trata de constituir un modelo coherente y estratégico que mejore la articulación entre CONICET, CIUNR y el Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo de la Universidad que avance en la integración y complementación de los diversos mecanismos y programas de investigación vigentes y active dispositivos más eficientes de regulación de la producción generada.

Se propone discutir y acordar entre los miembros de la comunidad universitaria el horizonte que marque la dirección del sistema científico de la Universidad, estando en diálogo con líneas de investigación internacionales en general y latinoamericanas en particular, así como con las políticas nacionales de desarrollo científico-tecnológico-artístico.

Plan Científico Tecnológico UNR 2030

¿Qué? Modelo científico tecnológico que defina líneas de investigación prioritarias, nuevos procesos y mecanismos de gestión necesarios y los criterios y valores básicos del sistema científico de la Universidad. La creación de un plan con prioridades preestablecidas permitirá coordinar y orientar la política científica tecnológica de la UNR, facilitando su seguimiento efectivo. Esto implica abrir espacios de debate al interior de la comunidad académica y entre ésta y sectores públicos, gubernamentales y sociales.

La política científica que se propone definir contempla líneas estratégicas de investigación a desarrollarse en el largo plazo que estén en concordancia con políticas nacionales y regionales de investigación; así como también prioridades de investigación que atiendan las necesidades sociales más urgentes de la ciudad y la región. Para estar a la vanguardia en la producción de conocimiento de cada una de esas líneas, se espera la concentración de los equipos, recursos económicos e infraestructura que se consideren necesarios para el desarrollo de estas investigaciones.

Se trata de aunar los distintos sistemas que actualmente regulan la producción científica de la Universidad. Mediante esta acción, la Universidad se compromete a promover una efectiva articulación entre las distintas unidades académicas, CONICET, CIUNR y el Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo. Se propone diseñar mecanismos organizacionales, crear normativa y organizar las trayectorias de los investigadores en un modelo más coherente y coordinado, de acuerdo a las necesidades planteadas por el propio sistema.

El fomento de la interdisciplina en materia de investigación, así como también moverse hacia una producción científica cada vez más abierta y transparente son debates que la comunidad académica entiende importante dar en este marco. Este plan representa una oportunidad para definir el sistema científico deseado para los próximos años. Allí se concentran una variedad de proyectos que se alimentan mutuamente y permiten vislumbrar el horizonte hacia dónde se dirige la UNR, pensando siempre en la necesidad de crear valor público y de atender las necesidades de la región.

¿Para qué? Esclarecer el horizonte hacia donde la Universidad se dirige en materia de ciencia y técnica, concentrando herramientas, procesos y recursos para su desarrollo. Se trata de transformar a la UNR en un actor que se encuentre a la vanguardia en determinadas líneas de investigación científica y producción tecnológica.

¿Quiénes?

- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo
- CIURN
- CONICET
- Institutos de doble dependencia

- Institutos, centros y grupos de investigación de facultades
- Unidades Académicas
- Docentes investigadores

- Metas
- Al 2022 modelo diseñado y líneas de investigación prioritarias acordadas
 - Al 2023 primera convocatoria a presentación de programas y proyectos según priorización del Plan con presupuesto específico.
 - Al 2027 modelo implementado funcionando articuladamente, con resultados generados en las líneas de investigación priorizadas.

Fondo Científico Tecnológico para la interdisciplina

Financiamiento y equipamiento destinado específicamente al desarrollo trabajos de investigación cuyos objetos requieren un abordaje interdisciplinar. A partir de convocatorias específicas, se destinarán partidas presupuestarias para la realización de proyectos de investigación llevados adelante por equipos interdisciplinarios concentrados en un mismo objeto de estudio y presentando métodos de trabajo acordes. La intención es priorizar miradas y enfoques provenientes de diversos campos del conocimiento en un abordaje teórico-metodológico coherente.

¿Qué?

Las necesidades de la ciudad y la región plantean el desafío de abandonar la abstracción en los propios campos disciplinares y promover el diálogo entre diferentes disciplinas, saltando el pensamiento compactado y los abordajes parciales. Por ello, se fomentarán particularmente aquellos proyectos de investigación interdisciplinarios que estén alineados a las prioridades temáticas establecidas en el Plan Científico Tecnológico UNR 2030.

Este Fondo se propone como un paso inicial en un proceso más largo y complejo de institucionalización de la interdisciplina dentro de la política científica de la Universidad. Esto significa generar las normativas, mecanismos y procedimientos que favorezcan el trabajo entre las distintas unidades académicas e institutos de investigación de la Universidad, así como favorecer la correcta divulgación de los resultados de este tipo de investigaciones. Como horizonte, se piensa en una comunidad de investigadores que trabaje de manera complementaria y creativa sobre objetos de estudio comunes, así como de un sistema que sea promotor del diálogo entre investigadores, enfoques y disciplinas.

¿Para qué?

Promover el abordaje interdisciplinar en la producción científica tecnológica en campos y temas de investigación priorizadas para contribuir a la atención de problemáticas complejas de la localidad y la región. Avanzar en la institucionalización del abordaje interdisciplinar en la política científica tecnológica de la Universidad.

¿Quiénes?

- CIURN
- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo

- CONICET
 - Institutos de doble dependencia
 - Grupos de investigación de facultades
 - Unidades Académicas
 - Docentes investigadores
- Metas
- Al 2023 Primera convocatoria a presentación de programas y proyectos según priorización del Plan con presupuesto específico
 - Al 2025 Investigaciones interdisciplinarias con resultados generados

Portal intermedial de acceso abierto

¿Qué? Sistema único que integra, en un formato accesible y abierto, la producción de la Universidad e información fundamental sobre su sistema científico tecnológico artístico. Se propone la integración de distintos dispositivos y servicios en funcionamiento como la biblioteca virtual, el Repositorio Hipermedial y el acceso a revistas científicas internacionales, así como otra información que actualmente se encuentra dispersa y es poco accesible; la cual será necesario recopilar. Toda esta información estará disponibles en un único lugar para facilitar su acceso y promover su divulgación entre la comunidad académica, otras universidades, organizaciones públicas, medios de comunicación, etc.

El mayor desafío será sostener la actualización del portal con la totalidad de la producción científica producida en el marco de la Universidad y con información del sistema científico que, además, sea de calidad. Esta última incluye equipos y proyectos de investigación, de extensión e instancias de transferencia de conocimientos realizadas con sus principales características, objetivos y resultados. En este marco se dirigirán esfuerzos a mejorar los procedimientos para la sistematización de información al interior de la gestión de la Universidad, en un primer momento, y para el registro y actualización luego.

Se trata de construir procesos de relevamiento y actualización que sean sencillos y rápidos, que requieran pocas o nulas instancias presenciales y que estén organizados por reglas simples y conocidas. Al mismo tiempo, implica mejorar la articulación con las distintas Unidades Académicas, como medio para garantizar la utilización y actualización continua del Portal. Contar con un acceso simplificado y único promueve la divulgación científica de la Universidad y la pone en valor. Toda información que dé cuenta del trabajo de sus investigadores, docentes y estudiantes es insumo fundamental para abrir canales de intercambio, promover el debate y el trabajo articulado, alimentando y mejorando constantemente la producción científica, tecnológica y artística de la Universidad.

¿Para qué? Facilitar el acceso a la producción científica tecnológica y artística de la Universidad y promover su circulación entre la comunidad

universitaria. Al mismo tiempo poner a disposición de estudiantes, graduados y docentes investigadores este tipo de información resulta insumos para el intercambio y la complementación de experiencias.

- ¿Quiénes? – Área académica y de Aprendizaje
– Comisión Asesora Bibliotecológica (COMABI)
– Unidades Académicas
- Metas – Al 2021 información de gestión y producción de la Universidad sistematizada con procedimientos de actualización constante acordados.
– Al 2021 procesos de publicación simplificados y difundidos entre las unidades académicas.
– Al 2022 portal intermedial integrado creado
– Al 2030 portal intermedial actualizado a la fecha y utilizado por la comunidad universitaria

4.2.3.1. DIÁLOGO CON EL ECOSISTEMA REGIONAL

Se trata de situar a la Universidad como actor generador de conocimiento para el abordaje de problemáticas regionales, ocupando un rol central en la discusión de los problemas de agenda y en la construcción de políticas públicas, desde un abordaje interdisciplinar. En este sentido, también se propone acompañar un cambio de paradigma en la forma en que la universidad se vincula con su entorno, que implique una real puesta en valor de los conocimientos construidos socialmente, jerarquizándolos. El diálogo con ese ecosistema público, implica también generar las articulaciones que permitan que los conocimientos generados por la comunidad científica universitaria sean utilizados, discutidos y apropiados por el ecosistema del que forma parte.

Mesa Científica Tecnológica Regional

- ¿Qué? Espacio conformado al interior del Foro UNR 2030 compuesto por representantes de sectores gubernamentales, públicos y privados de la región. Se propone aportar a la construcción del Plan Científico Tecnológico UNR 2030, formando parte de los debates y acuerdos necesarios para definir la política científica de la Universidad. Contribuirá a esclarecer las prioridades, necesidades y problemáticas de la región en materia de generación del conocimiento y de producción tecnológica y artística, en tanto se entiende que no puede hacerse de manera aislada.
- La comunidad universitaria reconoce a la Universidad como una institución más bien cerrada y desconectada del entorno donde se desarrolla, aún alejada de los debates públicos y las problemáticas de la sociedad. La apertura de un espacio específico para el intercambio es el primer paso para institucionalizar un diálogo entre la Universidad y los decisores de las políticas públicas, las organizaciones de la sociedad

civil y los representantes del sector productivo.

Más que como una estructura estanca, se piensa como un ámbito de reunión periódico donde los miembros muten de acuerdo al contexto y la orientación de las discusiones. Realizar convenios, establecer compromisos y sostener un seguimiento sobre los mismos son nuevas responsabilidades que la Universidad asume en la búsqueda de ubicar a la Universidad en un lugar nodal dentro del ecosistema regional.

- ¿Para qué? Vincular a la Universidad con el ecosistema del que forma parte desde su rol de generadora de conocimiento, con el objetivo de colaborar en la atención de las necesidades de la región de manera estratégica y a mediano y largo plazo.
- ¿Quiénes?
- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo
 - CIUNR
 - Gobiernos en sus distintos niveles
 - Organizaciones sociales
 - Sector productivo
 - Otras universidades
- Metas**
- Al 2021 mesa constituida trabajando en una propuesta de agenda de innovación científico – tecnológica compartida en la región.
 - Al 2025 avances en investigación en torno a la agenda revisados y actualizados.
 - Al 2030 la Universidad posicionada como un actor relevante para el abordaje de temas estratégicos y en la elaboración de políticas públicas en la región.

Programa de democratización de la ciencia y de la producción tecnológica y artística

- ¿Qué? Estrategia que se dirige hacia una mayor apertura a la comunidad de la producción científica, tecnológica y artística de la Universidad. En el marco de este programa se contemplan dos tipos de acciones diferenciadas. Por un lado, se trata de hacer cada vez más disponible el trabajo realizado por los estudiantes, graduados y docentes de la Universidad y, por el otro, se busca posicionar a la Universidad como un actor de relevancia en discusiones de interés público desde su rol de productora de conocimiento.
- La Universidad, en tanto pública, tiene un compromiso asumido para con la sociedad de dar a conocer sus investigaciones y resultados y la producción tecnológica y artística que desarrolle. Se contemplan, entonces, acciones dirigidas a la mayor divulgación del trabajo de la Universidad, como la producción de líneas editoriales de docentes investigadores de la UNR o una agenda continua de muestras y conferencias. De la mano del Portal Intermedial de Acceso Abierto, se pretende diseñar acciones que, de manera activa, alcancen esos conocimientos a la comunidad.
- Atender cuestiones problemáticas de la región y participar de los

debates públicos en los distintos contextos es también una oportunidad para la Universidad. Este programa se propone colocarla como actor central del ecosistema del que forma parte a partir de realizar conferencias y debates en temas de interés público, así como de promover su presencia en medios de comunicación. Esto necesariamente significa tomar posicionamiento en discusiones de agenda a partir de lo trabajado por sus estudiantes, docentes, investigadores y graduados al tiempo que transformar los complejos métodos de las ciencias en lenguajes asequibles para espacios y públicos no académicos. Se trata de convertirse en una institución de referencia y de consulta sostenida por criterios y procesos científicamente válidos, siempre comprometida con la defensa y la promoción de lo público.

¿Para qué? Abrir la Universidad Nacional de Rosario a la comunidad, compartiendo y divulgando su producción. Aportar también a los debates y discusiones contextuales a partir de poner en valor el trabajo de sus investigadores.

¿Quiénes?

- Docentes Investigadores de la UNR
- Área de comunicación
- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo
- UNR Editora
- Radio Universidad
- Espacio Cultural Universitario (ECU)

Metas

- Al 2020 agenda de acciones para la democratización de la ciencia planificada con tiempos establecidos para su actualización
- Al 2025 agenda de acciones para la democratización de la ciencia llevadas adelante desde todas las unidades académicas
- Al 2030 aumento del 50% de presencia de estudiantes y docentes investigadores de la UNR en medios de comunicación regionales, en un rol de comunicadores de producción científica, tecnológica, artística.

Plan Universidad y territorio

¿Qué? Estrategia de puesta en valor de los conocimientos y saberes producidos en el territorio a partir de la vinculación establecida entre la universidad y el medio en el que se inserta. Se busca diseñar procesos y mecanismos que permitan construir saberes en conjunto con la comunidad, a partir de las propias demandas de los territorios y de los aportes de distintos interlocutores sociales. Se trata tanto de promover más instancias de trabajo conjunto con los territorios, así como de incorporar nuevas lógicas en la formación e investigación. La Universidad asume el compromiso de relacionarse con su entorno desde su rol de generadora de saberes pero esta vez en nuevos escenarios. En este marco, el Plan incluirá convocatorias específicas a proyectos de innovación social que trabajen sobre problemáticas de los

territorios, que sean abarcables y potencialmente replicables en otros territorios. Esto implica abrir la Universidad a la sociedad civil, los movimientos sociales, las asociaciones ciudadanas y territoriales.

El Plan invita a pensar la formación y la investigación a partir de los saberes diversos que en los territorios se producen como insumos necesarios para alimentar la investigación y la formación desde lo complejo, analizando los problemas en su contexto social. En cuanto a formación, se propone la efectiva implementación en las diferentes titulaciones de pregrado y grado de prácticas sociales obligatorias. En cuanto a investigación, se propone jerarquizar las prácticas de extensión como instancias valiosas para la producción científica. Esto significa repensar los procedimientos que hacen a la extensión universitaria, instalando los mecanismos necesarios para permitir que esas prácticas sean valoradas como parte del proceso de generación de conocimiento.

¿Para qué? Fortalecer y jerarquizar las prácticas territorializadas que la comunidad universitaria lleva adelante, entendiéndolas como una instancia de producción de conocimiento con otros que deben ser apropiados desde todos los pilares de la Universidad.

¿Quiénes?

- Áreas de Extensión y Territorio
- Área Académica y de Aprendizaje
- Unidades Académicas

Metas

- Al 2021 procesos de las convocatorias de proyectos de extensión revisados
- Al 2023 convocatoria abierta a proyectos de innovación social producidos entre universidad y territorios, a partir de demandas de estos últimos.
- Al 2030 prácticas sociales obligatorias funcionando en todas los planes de estudio de la oferta académica de pregrado y grado.

4.2.4. VINCULACIÓN Y SOSTENIBILIDAD REGIONAL



Esta línea de trabajo se propone posicionar a la universidad como actor central frente a una compleja gama de desafíos sociales, económicos, y ambientales que plantean la cuarta revolución industrial y la sostenibilidad regional desde una perspectiva circular. Estos fenómenos requerirán fuertes transformaciones en el funcionamiento de las sociedades, las economías, y en cómo se abordan las tensiones territoriales. La universidad se posiciona frente a ello como un actor fundamental, debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su posición de referencia dentro de la sociedad.

Así mismo, una universidad impulsora de la sostenibilidad se propone actuar como plataforma de innovación donde, incorporando en sus procesos de planificación interna y en su relación con la Sociedad y el Estado lo multifacético de los problemas contemporáneos, sea capaz de generar un flujo de contactos, relaciones y complicidades que le permitan asimilar la flexibilidad y la apertura que requieren las respuestas a estos desafíos.

En consecuencia, se hace vital construir una estrategia coordinada para que la comunidad universitaria pueda explorar proyectos de alto impacto para la región, encadenando líneas de investigación con las demandas de los entramados socio-productivos que permita consolidar en el mediano plazo, a la universidad, como centro del ecosistema innovador de la ciudad y la región.

Esta línea incluye:

- UNR MODELO REGIONAL DE SOSTENIBILIDAD
- UNR COMO PLATAFORMA DE INNOVACIÓN

4.2.4.1. UNR MODELO REGIONAL DE SOSTENIBILIDAD

Una universidad comprometida con la sostenibilidad que promueva regionalmente enfoques interdisciplinarios y de diseño colaborativo ante desafíos contemporáneos. Hace accesible a la comunidad los avances tecnológicos, iniciando y facilitando el diálogo entre los actores sociales diversos y valida marcos de referencia sobre temas claves como: el cambio climático, las transformaciones tecnológicas, los nuevos sistemas productivos, el futuro del trabajo, los desequilibrios territoriales y ambientales, y las tensiones rurales -

urbanas. Asimismo se propone consolidar una cultura organizacional abierta, saludable y transparente que se cristalice en espacios comunes de trabajo colaborativos y flexibles.

Plan de Sostenibilidad Universitaria

¿Qué? Conjunto de acciones estratégicas para abordar la compleja gama de desafíos que plantean la sostenibilidad social, económica, ambiental e institucionales de las unidades académicas.

En Argentina, buena parte de las instituciones públicas no cuentan en la actualidad con una perspectiva integral de sostenibilidad acorde a la crisis climática y la finitud de recursos. El presente Plan se propone guiar a la Universidad en el desarrollo e implementación del conjunto acciones estratégicas en torno a 3 ejes fundamentales: La comunidad Universitaria, la Creación de conocimiento y la gestión de entornos.

El primer eje, hace referencias al fomento de una cultura colaborativa que armonice las prácticas y los hábitos de quienes transitan diariamente los espacios de la universidad en pos del cuidado del medio ambiente y la reducción de impactos negativos; tanto se del personal docente y no docente, como de alumnos y graduados, proveedores, organizaciones de la sociedad civil vinculadas y vecinos que poseen una relación estrecha. El segundo elemento opera sobre la búsqueda y la difusión del conocimiento a través de la excelencia en investigación, enseñanza y extensión, proponiendo enfoques inter y transdisciplinarios que enfatice la creatividad y la colaboración para lograr avances significativos en la búsqueda por alcanzar una sociedad con una justicia social, económica y ambiental. En cuanto a la gestión de los entornos, refiere a orientar la planificación y la gestión cotidiana, hacia la sostenibilidad en el desarrollo futuro, las operaciones cotidianas y el mantenimiento de los centros universitarios de la UNR. A su vez propone convertir a los Centros Universitarios en “laboratorios vivos”, incubadoras para referentes de sostenibilidad, disruptores de las viejas formas de pensar y catalizadores de enfoques innovadores que impulse la promoción de una cultura ambientalmente responsable dentro y fuera de la propia universidad.

En síntesis, el **Plan de Sostenibilidad Universitaria entiende** el rol preponderante de la universidad en la generación de conocimiento y formación de profesionales, esto le permite enmarcar y poner en debate temas fundamentales para el desarrollo regional. Posicionar a la universidad como un actor de proximidad capaz movilizar responsabilidades colectivas en torno a los temas de la sostenibilidad ambiental, económica y social, le permite promover liderazgos intersectoriales, y favorecer relaciones simbióticas entre las líneas y proyectos de investigación, y los entramados productivos regionales en pos de cerrar las brechas ambientales. De este modo, una perspectiva ecosistémica de vinculación puede contribuir a consolidar

una visión sostenible del desarrollo regional, liderando desde la UNR la transición ambiental a partir del co-diseño, la inteligencia colectiva y marcos de actuación validados.

¿Para qué? Posicionar a la Universidad Nacional de Rosario como un **modelo regional** Integrando la sostenibilidad tanto en la planificación institucional a mediano y largo plazo como en la toma de decisiones cotidianas.

Alinear a la Universidad con las **tendencias globales** se propone repensar la posición de la universidad a partir de sus impactos negativos en el ambiente, su rol en la generación y difusión del conocimiento, la capacidad de impulsar a programas innovadores y su posición de referencia dentro de la sociedad.

Promover una perspectiva **experiencial** de la sostenibilidad en los alumnos de pregrado, grado y posgrado, concibiendo a los servicios, espacios comunes y edificios de los campus universitarios como Living Labs, es decir, espacios abiertos a la co-producción de ideas, la experimentación y el testeo para escalar en las comunidades.

¿Quiénes?

- Institutos de investigaciones
- Cátedras.
- Grupos de investigación relacionados con la temática
- Institutos de doble dependencia CONICET-UNR.
- Gobierno universitario,
- Actores internacionales que promuevan y apoyen iniciativas vinculadas a la sostenibilidad

Metas

- Al 2020 la UNR cuenta con un plan de sostenibilidad ambiental institucional diseñado y aprobado.
- Al 2026 contar con certificación de eficiencia energética en todas sus instalaciones e integra a su matriz energética un 80% de fuentes renovables.
- Al 2028 la totalidad de los trámites administrativos se realizan en forma digital y la planificación presupuestaria contempla la reducción de impactos ambientales.
- Al 2030 la universidad se constituye en modelo regional de sostenibilidad.

Renovación y Puesta en Valor de Infraestructuras Edilicias

¿Qué?

Plan integral para la construcción de entornos universitarios dinámicos flexibles y de calidad que permita la recuperación patrimonial e incentivar el intercambio transdisciplinar.

La UNR cuenta con 200 edificios que representan una superficie edilicia de 168.000 m², distribuida en diferentes sectores de la ciudad de Rosario y localidades de su región metropolitana. Desde el año 2017, la ex Secretaría de Infraestructura está ejecutando el “Programa de Seguridad y Conservación de Edificios”, sin embargo, la opinión de los actores revela grandes deficiencias edilicias para el desarrollo de

las tareas universitarias, tanto para la docencia y la investigación como de administración general.

El presente proyecto propone un salto cualitativo en la materia que permita revalorizar los bienes de la Universidad y mejorar la calidad de los espacios de trabajo, a partir de una apertura de los procesos de diseño a la comunidad universitaria multiplicando las ideas desde la inteligencia social y el beneficio común.

En línea con las tendencias de trabajo colaborativo y el incentivo a la fertilización cruzada de las ciencias, el plan aboga por una transformación de las condiciones edilicias de la infraestructura universitaria junto a la creación de bibliotecas únicas, espacios de trabajo comunes y cafeterías centrales en cada uno de los centros universitarios, donde se cristalice la colaboración y el intercambio entre los diversos miembros de la comunidad universitaria.

El Plan de Renovación y adecuación de infraestructuras pretende aportar calidad urbanística mediante la puesta en valor de edificios emblemáticos para la ciudad de Rosario y su región, y promover la integración plena de los mismos a sus entornos inmediatos jerarquizando su rol social y comunitario

¿Para qué? Optimizar la utilización de los espacios comunes universitarios, el presente proyecto busca integrar la planificación, el diseño, la usabilidad desde una mirada estratégica y co-creativa.

Reimaginar la espacialidad en clave de fomentar los encuentros y el intercambio entre los diversos miembros de la comunidad universitaria desalentando los silos y favoreciendo el intercambio transdisciplinar.

Hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, edilicios y económicos de la UNR y brindar a la comunidad universitaria espacios de encuentro y producción de conocimiento de mayor calidad y jerarquía.

¿Quiénes?

- Centros de investigación.
- Unidades académicas que integran los diversos centros universitarios,
- gobierno universitario,
- Intendencias CUR, CUAS, CUAP, CUAC.
- Personal Docente y No docente.

Metas

- Al 2020 Plan maestro de Renovación y Adecuación de infraestructuras aprobado.
- Al 2024 obras de adecuación y puesta en valor iniciadas en CUR, CUAS, CUAP y CUAC.
- Al 2030 bibliotecas únicas, espacios de trabajo comunes y cafeterías centrales funcionando en cada uno de los Centros universitarios.

Entornos de trabajo de calidad y sostenibles

- ¿Qué? Establecer arreglos institucionales para consolidar una cultura laboral abierta que promueva mejoras en el clima organizacional; contribuya a la agilidad a la administración y promueva prácticas ambientalmente sostenibles.
- Una **universidad ágil** a nivel interno puede fortalecer sus lazos de colaboración a nivel regional promoviendo enfoques interdisciplinarios y reduciendo sus tiempos administrativos, que de manera simultánea, permitan mejorar la experiencia de los usuarios, agilizar las modalidades de gestión en procesos claves, mejorar las capacidades de sus recursos humanos y aportar transparencia a la institución. Según se desprende de la palabra de los entrevistados, se reconocen que los procedimientos se encuentran extremadamente burocratizados, lentos y muchas veces discrecionales y poco transparentes; lo que decanta en una cultura organizacional cerrada.
- El presente proyecto propone contribuir a agilizar la administración ampliando en los entornos de trabajo la flexibilidad de los espacios y desalentando el arraigo de silos organizacionales; a los efectos de que la colaboración se convierta en un valor fundamental en todos los ámbitos de la comunidad universitaria.
- Así mismo, se propone pensar los espacios laborales a partir del co-diseño en función de los flujos de trabajo existentes y futuros. Trabajando desde la inteligencia organizacional y dando participación a los trabajadores, docentes y estudiantes, supone impactar en la producción de Artefactos culturales, es decir las creaciones de la cotidianidad del flujo de trabajo, las capacidades tecnológicas, lenguaje escrito, rituales, ceremonias, símbolos, conducta expresa de sus miembros, etc.; y los valores compartidos de los diferentes espacios organizacionales (las concepciones de lo deseable y no deseable) de la UNR.
- ¿Para qué? Mejorar la calidad de los entornos laborales en términos de diseño, funcionalidad y multifuncionalidad
- Optimizar la utilización de los espacios y reducir de los impactos negativos a nivel ambiental y organizacional de acuerdo a las necesidades sectoriales.
- Promover un cambio en la cultura organizacional, y en el clima como una de las manifestaciones principales de ella.
- ¿Quiénes?
- Trabajadoras y trabajadores de la Universidad (Personal docente y no docente)
 - APUR,
 - Gobierno universitario,
 - Unidades Académicas.
- Metas
- Al 2020 Estrategia de espacios laborales sostenibles elaborado y aprobado.
 - Al 2025 el 80% de los entornos laborales adaptados a los lineamientos

- establecidos en la Estrategia.
- Al 2030 cumplimiento del 100% de los lineamientos establecidos en Estrategia de Espacios Laborales Sostenibles.

4.2.4.2. UNR PLATAFORMA DE INNOVACIÓN

Materializa una estrategia coordinada para que la comunidad universitaria pueda explorar, evaluar y escalar proyectos de alto impacto para la región, encadenando líneas de investigación con las demandas de los entramados socio-productivos regionales. Para ello, construye entornos flexibles, dinámicos y diversos que vuelvan permeables las fronteras universitarias a los desafíos que plantean la cuarta revolución industrial para la educación superior, su relación con los actores productivos y su capacidad para identificar, incubar y acelerar ideas innovadoras.

Centro regional de Innovación científico - tecnológico

Creación y consolidación de una Unidad de Vinculación Tecnológica unificada para toda la UNR que asuma las funciones de promoción, apoyo y coordinación de las actividades de vinculación científico - tecnológicas con instituciones, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y cadenas de valor de la región.

Según se desprende de los datos analizados de la Segunda autoevaluación de la Universidad Nacional de Rosario, en la actualidad la UNR destina menos del 0,2% de su presupuesto en proyectos de Vinculación Tecnológica con una fuerte preeminencia de entidades públicas como contrapartes. A su vez, pudo observarse un amplio consenso entre los entrevistados para el presente trabajo en torno al "aislamiento" de la universidad con relación a las demandas del sistema productivo regional.

¿Qué?

Esta estrategia se propone impulsar encadenamientos virtuosos desde la universidad a partir de un **ecosistema de servicios e innovaciones de proximidad** promoviendo el diálogo y el trabajo conjunto entre la comunidad universitaria y el entramado productivo regional, basando la colaboración, en un intercambio intensivo de conocimiento y apoyado por formas de financiamiento simbiótico, que retroalimenten el sistema.

Supone además, la definición de una estrategia de inserción regional para acompañar la formulación, seguimiento, desarrollo y rendición de proyectos de vinculación, innovación y transferencia tecnológica con el entorno.

La UNR como Centro regional de innovación científico-tecnológico permite potenciar las capacidades innovadoras de la universidad en una estrategia de agregación y combinación de recursos disponibles en el entramado productivo, y anidado en el entorno regional. Entendiendo la naturaleza colaborativa de la creación de valor y a la innovación como mecanismo para alcanzar los desafíos.

¿Para qué?	<p>Potenciar perspectivas de codiseño e interdisciplinarias. Asistir técnicamente, a diversos actores y organismos, en la formulación e implementación de las distintas operatorias y herramientas destinadas a la innovación, la inteligencia social y el desarrollo tecnológico. Vincular institucionalmente a la Universidad con actores (empresas, cooperativas, consorcios, parques industriales, gobiernos locales y provinciales) del territorio con organismos del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación que operan en el país. Promover nuevos mecanismos de financiamiento simbióticos. Agilizar la recepción de demandas de los distintos actores socioproductivos y el encadenamiento con la oferta pública de apoyo a la implementación de acciones de vinculación, innovación y transferencia tecnológica. Potenciar a la Universidad como ecosistema de servicios y creación de valor para el entramado productivo regional</p>
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades Académicas, - Institutos de doble dependencia, - Gobierno Universitario, - Cámaras empresarias, - Colegios profesionales, - Instituciones Intermedias, - Gobiernos Municipales y Provinciales
Metas	<ul style="list-style-type: none"> - Al 2020 Proyecto de Unidad de Vinculación Tecnológica diseñado y aprobado. - Al 2022 Rediseño y digitalización del 100% de los mecanismos internos de Vinculación científico - Tecnológica. - Al 2024 Centro de Vinculación Científico-tecnológica autosustentable, ágil y con capacidad de financiar proyectos.

Financiamiento a la Innovación UNR 2030

¿Qué?	<p>Fondo para el financiamiento y equipamiento de proyectos de investigación orientada a desarrollos de frontera y adaptadas a un contexto de cambio climático y finitud de recursos. La declaración de Naciones Unidas “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” es uno de los acuerdos globales más ambiciosos celebrados en los últimos tiempos con la sostenibilidad ambiental, económica, social como ejes articuladores. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible están llamados a influir en las estrategias y acciones de Gobiernos, empresas y organizaciones. La universidad, debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su preeminente rol dentro de la comunidad, está llamadas a desempeñar un papel fundamental en el logro de los objetivos El Fondo de Financiamiento a la Innovación UNR2030 pretende contribuir en la búsqueda de nuevos conocimientos, pruebas</p>
-------	--

científicas, soluciones innovadoras, tecnologías de frontera, que respalden y apoyen a la comunidad local, regional y global en el cumplimiento de los ODS. Para ello, promueve la incorporación de recursos humanos de alto nivel, la consolidación de equipos de investigación orientados a la innovación y la sostenibilidad, la adquisición de recursos materiales de laboratorios y adecuación de áreas de prueba, que refuercen sus capacidades tecnológicas internas para el desarrollo de nuevos productos, procesos, método de comercialización o tecnologías organizacionales y sociales.

¿Para qué? Fortalecer las capacidades en innovación asociada a la sostenibilidad de las unidades académicas.
Visibilizar la temática en los centros de I+D+I universitarios y generar un marco acorde a los desafíos globales vigentes.

¿Quiénes?

- Unidades Académicas,
- Institutos de Investigaciones,
- Grupos de Estudios,
- Institutos de doble dependencia.

Metas

- Al 2021 efectivizar convocatoria a línea de financiamiento a largo plazo con el eje puesto en la interdisciplinar, la innovación abierta, la cuarta revolución industrial y sostenibilidad.
- Al 2022 formalización de métricas para la transparencia y evaluación de resultados de proyectos de investigación por impactos.
- Al 2028 el 80% del financiamiento de proyectos de todo tipo relacionados al cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

UNR Incuba y Acelera Proyectos Innovadores

Programa institucional para la promoción, detección, acompañamiento e impulso de ideas innovadoras con alto impacto regional y global. Dotado con herramientas de financiamiento múltiples con capacidad de escalar aquellas iniciativas que así lo requieran.

¿Qué? La Universidad es una institución que, por naturaleza, proporciona las estructuras de apoyo ideales para crear e impulsar nuevos emprendimiento. Si bien existen antecedentes importantes, como la Cátedra abierta para emprendedores de la UNR y el Seminario de Innovación Pública de la Facultad de Ciencia Política y RRH entre otros, en la actualidad la UNR carece de un enfoque estratégico en sus políticas institucionales relacionadas a la temática. El presente proyecto se propone consolidar un enfoque coordinado para que la comunidad universitaria pueda explorar, evaluar y desarrollar ideas innovadoras de alto impacto que puedan ser transformadas en iniciativas de naturaleza social y económica, en un esquema de aprendizaje situado.

UNR Emprende es una estrategia para promover y acelerar el crecimiento de proyectos e ideas innovadoras a través de la amplia red de recursos y servicios de los que dispone la universidad. En función de ello, el proyecto se articula sobre 4 ejes: El impulso de una cultura emprendedora al interior de las unidades académicas, la construcción de espacios de trabajo (con servicios básicos como acceso a internet o limpieza) y conformación de equipos Ad hoc (que acompañe en cada una de las fases de los proyectos y en el desarrollo del producto mínimo viable), el desarrollo de una “recorrido” emprendedor con incentivos específicos y etapas predefinidas, y la creación de herramientas de apalancamiento financiero destinadas a proyectos de alto impacto escalables y autosustentables.

¿Para qué?	<p>Potenciar ideas novedosas con potencialidad para consolidarse en empresas y emprendimientos con impacto y aprovechar las potencialidades del talento universitario</p> <p>Impulsar el intra-emprendedurismo en la comunidad universitaria y ofrecer un “camino” claro que respalde las iniciativas de los emprendedores</p>
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> – Gobierno Universitario – Áreas de vinculación tecnológicas de las diferentes unidades académicas. – Cátedras especializadas. – Institutos de doble dependencia. – Unidades Académicas. – Instituciones intermedias
Metas	<ul style="list-style-type: none"> – Al 2020 Diseño y Aprobación de Programa UNR Emprende – Al 2021 Puesta en marcha de estrategia de promoción de Cultura emprendedora y detección de ideas innovadoras de alto impacto – Al 2022 espacio físico y equipo de trabajo para el desarrollo de actividades. – Al 2023 los emprendimientos innovadores y de base tecnológica seleccionados – Al 2024 UNR Incubadora y Aceleradora lanzada

Sistema Ágil de Propiedad Intelectual

¿Qué?	<p>Estrategia orientada a dotar de agilidad organizacional a un componente clave en el proceso de producción de conocimiento de la Universidad.</p> <p>La Transformación digital en la Universidad Nacional de Rosario es una necesidad temporal acorde a los desafíos del mundo 4.0 y la sustentabilidad organizacional. Esta se apoya en la creación de una <i>Ventanilla Única Digital</i> de CyT UNR como dispositivo de integración de los mecanismos que tienen lugar en las tareas de investigación y producción tecnológica, colaborando con la simplificación de los procesos de inscripción, evaluación y rendición, así como con la</p>
-------	--

construcción de mecanismos más eficientes de regulación de la producción científica, tecnológica y artística.

El sistema de Ventanilla Única junto al proyecto de Legajos Únicos Electrónicos, son resguardo la documentación personal, y tienen por objetivo mejorar las experiencias de los usuarios en un componente clave de la UNR (quienes en diversas entrevistas y encuentros coinciden sobre las valoraciones negativas del sistema de patentes); transparentar la información, jerarquizar el área en función de sus resultados, dotándola de nuevas capacidades organizacionales que le permitan hacer frente a los desafíos que supone la protección intelectual de los descubrimientos y avances científicos hechos por los investigadores e institutos de la UNR.

	Reducir los tiempos de patentamiento de los desarrollos científicos tecnológicos.
¿Para qué?	Mejorar la experiencia del usuario del sistema y agilizar las modalidades de gestión. Mejorar las capacidades de los recursos humanos abocado al área y aportar transparencia a los procesos del área.
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none">– Gobierno universitario.– Unidades Académicas.– Institutos de Investigaciones.– Institutos de doble dependencia CONICET - UNR.
Metas	<ul style="list-style-type: none">– Al 2020 plan de trabajo para la Transformación Ágil del área de propiedad intelectual.– Al 2025 reingeniería de procedimientos y transformación digital realizada.– Al 2030 lograr un índice de satisfacción de los usuarios superior al 90%



4.2.5. EXCELENCIA ACADÉMICA Y DESARROLLO CURRICULAR



La vertiginosidad del conocimiento en la sociedad actual y la disponibilidad de tecnologías de información, ofrecen la posibilidad y, al mismo tiempo, imponen el desafío de revisar crítica y prospectivamente las actividades implicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este marco, la formación de profesionales requiere mirar las reconfiguraciones del mercado de trabajo, los desarrollos científico-tecnológicos y las necesidades de los estudiantes y futuros graduados. Esta línea se propone abordar la diversificación de trayectos de formación, la pertinencia y actualidad de los contenidos curriculares, la conexión entre las distintas titulaciones y niveles, las herramientas y metodologías de enseñanza, así como la práctica, formación y carrera docente.

El objetivo es formar profesionales que se destaquen por su rigor científico, destreza técnica y pensamiento crítico, pero también por sus criterios de responsabilidad ética y por la consideración de la dimensión humana y social en su desarrollo profesional. Responde a la predominancia de ofertas educativas rígidas y escasamente integradas, a la necesidad de incorporar en los planes de estudio las innovaciones científico-tecnológicas y a la presencia predominante de modelos de enseñanza tradicionales. Para contribuir a la construcción de una Universidad de excelencia, se cree necesaria una formación de calidad que se manifieste en las currículas de la Universidad y en la capacidad de sus docentes, así como también en las relaciones humanas que se producen en los trayectos de formación. Esta línea incluye:

- DINAMIZACIÓN DE TRAYECTOS Y PRÁCTICAS CURRICULARES
- DISPOSITIVOS DE DESARROLLO DOCENTE

4.2.5.1. DINAMIZACIÓN DE TRAYECTOS Y PRÁCTICAS CURRICULARES

Incluye la revisión y actualización periódica de planes de estudio y de la relación e integración entre docencia, investigación y extensión para una mejor circulación y apropiación de los saberes. Se propone el diseño de trayectos dinámicos que atiendan nuevas necesidades formativas. Integra también acciones destinadas a trabajar sobre pedagogías innovadoras que avancen sobre las prácticas más

tradicionales de enseñanza, promoviendo modalidades alternativas como el rediseño de los espacios áulicos y la utilización de nuevas herramientas didácticas.

Dispositivo de actualización curricular permanente

¿Qué?

Sistema de revisión y modificación de los planes de estudio de las ofertas académicas de grado y posgrado de la Universidad que especifique plazos y procedimientos de manera anticipada, tanto para su revisión como para su puesta en funcionamiento. Elaborar un sistema de este tipo incluye revisar la normativa vigente que afecta la actualización curricular, establecer una metodología básica y criterios comunes para llevar adelante cada proceso y acordar de manera preestablecida los plazos de diseño e implementación de los nuevos planes curriculares.

Si bien la comunidad universitaria destaca la excelencia de la Universidad en formación, tanto su rigurosidad como la diversidad de contenidos, es persistente también sobre la desactualización de su currícula. Se discute la relevancia de las actualizaciones curriculares generadas en los últimos años, marcándose la insuficiente circulación generada entre la formación y la investigación y el escaso diálogo de la Universidad con sectores públicos y privados; ambos insumos necesarios para enriquecer la formación.

Se trata, entonces, de sostener las currículas actualizadas en función de las innovaciones generadas en cada campo disciplinar, así como de las necesidades del mercado laboral. Se contemplan espacios destinados a la discusión y el intercambio entre docentes investigadores, estudiantes, graduados, otras universidades, organizaciones públicas y sectores privados, entendiendo como prioritario garantizar la escucha de los distintos actores de interés. Se trata de formar profesionales dotados de herramientas que les permitan desenvolverse satisfactoriamente tanto académica como profesionalmente. Para ello, la currícula es parte relevante de un entramado más complejo de acciones que se proponen abordar los desafíos actuales que enfrenta la educación superior.

¿Para qué?

Sostener las propuestas académicas de la Universidad actualizadas de manera constante, en la búsqueda de brindar formación de excelencia que pueda entrar en diálogo con los ámbitos de creación de conocimiento científico y de inserción profesional.

¿Quiénes?

- Área Académica y de Aprendizaje
- Secretarías Académicas de las Unidades Académicas
- Docentes Investigadores
- Estudiantes
- Graduados y colegios profesionales
- Sectores públicos y productivos

- Metas
- Al 2021 dispositivo de actualización curricular permanente creado.
 - Al 2025 procesos de reforma y/o actualización curricular iniciados en el 50% de las ofertas de grado y posgrado.
 - Al 2030 todos los planes de estudio actualizados al menos una vez en los últimos cinco años.

Trayectos de formación innovadores y articulados con la región

- ¿Qué?
- Nueva modalidad de cursado, aprobación y titulación para las carreras de pregrado y grado que reconoce el paso de los estudiantes por instancias educativas de distintos niveles y en diferentes unidades académicas. Implica principalmente la generación de trayectos en dos sentidos diferenciados. Por un lado se trata de brindar en la instancia de grado reconocimiento de trayectorias en escuelas medias universitarias, escuelas técnicas y carreras de pregrado afines. Por el otro, se propone la implementación de trayectos educativos más autónomos y breves, diseñados en función de las necesidades de perfiles profesionales en la región.
- El primer tipo de trayectos se caracteriza por facilitar el tránsito de las y los estudiantes por la universidad a partir de reducir dificultades administrativas, evitando el reconocimiento de equivalencias. Al mismo tiempo, reduce el tiempo de las trayectorias de los estudiantes que quieran continuar formándose en instancia de grado de la Universidad a partir de reducir la repetición de contenidos. El segundo tipo de trayectos permite a las y los estudiantes contar con cierto grado de libertad para orientar su formación en función de los propios intereses académicos u orientación profesional, adaptándose a la diversidad de perfiles de graduados deseados.
- El diseño y la implementación de estos trayectos requerirán de amplios acuerdos entre las distintas instituciones involucradas y entre las distintas unidades académicas de la Universidad. La revisión de planes de estudio y de programas de asignaturas, el acuerdo en torno a los perfiles profesionales deseados y la identificación y reconocimiento aquellos que son requeridos en la ciudad y en la región, son los principales acuerdos que permitirán abrir camino hacia este innovador modo de pensar la formación en Universidad.
- ¿Para qué?
- Promover trayectos de formación académica más amigables a las preferencias heterogéneas de las y los estudiantes que permitan evitar la repetición de contenido, reducir la duración real de las carreras de la Universidad y formar profesionales capaces de abordar los desafíos regionales.
- ¿Quiénes?
- Área Académica y de Aprendizaje
 - Unidades académicas
 - Escuelas medias universitarias

- Metas
- Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe
 - Graduados
 - Estudiantes
 - Otras universidades
 - Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación
 - Al 2021 convenios firmados entre escuelas medias universitarias, técnicas y carreras de pregrado y carreras de grado.
 - Al 2022 15 nuevos trayectos diseñados y aprobados.
 - Al 2026 30 trayectos en funcionamiento.
 - Al 2030 tasa de graduación de los estudiantes de los nuevos trayectos que supere en un 30% las tasas de graduación de las carreras afines.

Sistema de Educación virtual

¿Qué?

Programa de incorporación de tecnologías digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la oferta académica de la Universidad. Específicamente se concentrarán esfuerzos en aumentar significativamente la cantidad de instancias de posgrado dictadas totalmente de manera virtual, al tiempo que aumentar en el proceso de aprendizaje de las titulaciones de pregrado y grado más instancias virtuales. Se trata de poner a disposición los recursos que permitan la realización exámenes y foros de discusión e incluso el dictado de clases y conferencias de forma online. La reciente puesta en funcionamiento del nuevo Campus Virtual, más amigable y funcional, plantea la posibilidad de poner en funcionamiento estas modalidades de educación que resultan nuevas para la Universidad.

En la actualidad la UNR no cuenta con una oferta de educación virtual consolidada. Carece de titulaciones de grado dictadas completamente de manera virtual o a distancia y solo cuenta con tres titulaciones de posgrado que tiene esta modalidad. Al mismo tiempo, la comunidad universitaria sostiene que no se cuenta con equipamiento tecnológico de avanzada a disposición para la tarea docente y que las lógicas académicas están muy lejos de incorporar los lenguajes de las nuevas generaciones de estudiantes.

El programa se plantea construir nuevas modalidades pedagógicas al experimentar con nuevos entornos educativos. No se trata únicamente de utilizar la tecnología como un nuevo medio para viejos formatos, sino de diseñar prácticas que resulten innovadoras. Esto es, que las nuevas propuestas respondan a las necesidades, problemáticas y contextos de quienes serán sus destinatarios. Será necesario diseñar instancias específicas de trabajo con los docentes de la Universidad para el uso de las nuevas plataformas y el diseño de las propuestas educativas. Este sistema permitirá hacer más accesible su oferta académica ante la población, saltando limitaciones geográficas y contemplando las responsabilidades familiares y laborales.

¿Para qué?	Facilitar el acceso de la formación académica universitaria a la comunidad y promover una nueva experiencia formativa, a partir de la utilización del uso de herramientas tecnológicas. Permitirá también promover instancias de formación para investigadores, profesionales y docentes investigadores que sean más accesibles y se ajusten a las realidades de las y los estudiantes.
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> – Área Académica y de Aprendizaje – Sistema Institucional de Educación a Distancia – Unidades académicas – Escuelas medias universitarias
Metas	<ul style="list-style-type: none"> – Al 2020, Campus Virtual de la UNR apto para el dictado de clases virtuales funcionando. – Al 2025, 70% de las ofertas educativas de la Universidad utilizando el Campus Virtual para instancias no presenciales. – Al 2030, 40% de ofertas de posgrado dictadas totalmente de modalidad virtual.

Plan integral de retención y graduación

¿Qué?	<p>Estrategia de estudio y acción para evitar el desgranamiento y aumentar las tasas de graduación en las distintas carreras de grado de la Universidad. Implica la realización de estudios cualitativos que observen las trayectorias estudiantiles con el objetivo de conocer cómo es el tránsito de los estudiantes por las distintas unidades académicas, especialmente sobre aquellas que tienen mayores niveles de desgranamiento y menores tasas de graduación.</p> <p>La Universidad Nacional de Rosario ha crecido tanto en cantidad de estudiantes como de egresados en los últimos veinte años, sin embargo esto no ha ocurrido en las mismas proporciones. Las tasas de graduación y los índices de pasividad varían entre las distintas Unidades Académicas y titulaciones. Observar los procesos de avance y finalización de las distintas carreras de la Universidad y elaborar estrategias en consecuencia, es necesario para construir acciones promotoras de la retención y graduación.</p> <p>Para llevar adelante este Plan deberá decidirse, sobre la base de estudios previos y datos disponibles, cuáles serán las unidades académicas o titulaciones priorizadas para su observación. Se contempla también la construcción de equipos interdisciplinarios que tengan a cargo el diseño y realización de los estudios sobre los principales factores que provocan el desgranamiento y afectan las tasas de graduación. La información de calidad será el punto de inicio para tomar decisiones focalizadas en las necesidades que presenten las distintas unidades académicas. Se entiende que generar información sobre las trayectorias y realidades estudiantiles es el primer paso para promover recorridos no expulsivos, que se encuentren acordes a las necesidades de las y los estudiantes.</p>
-------	---

¿Para qué?	Disminuir el desgranamiento y aumentar las tasas de egreso de las carreras de grado de la Universidad, construyendo espacios de formación más amigables y accesibles. Para ello, se propone atender las principales problemáticas involucradas en estos fenómenos a partir de su estudio, diferenciando entre las distintas unidades académicas.
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> – Equipo de investigadores – Docentes investigadores – Unidades académicas
Metas	<ul style="list-style-type: none"> – Al 2021 estudios cualitativos realizados en las unidades académicas con mayores niveles de desgranamiento y menores tasas de graduación. – Al 2022 estrategia de retención y graduación en proceso de implementación. – Al 2030 reducción de un 20% del desgranamiento en las unidades académicas abordadas. – Al 2030 incremento de la tasa de graduación en un 30% en las unidades académicas abordadas.

4.2.5.2. DISPOSITIVOS DE DESARROLLO DOCENTE

Se consideran las acciones relativas al desarrollo de las trayectorias del cuerpo de docentes investigadores de la Universidad. Se abordan las iniciativas en torno a la carrera docente, incluyendo las modalidades de ingreso y evaluación en un marco transparente y de calidad, así como la promoción de la especialización y formación de posgrado. Incluye también la oferta de formación y especialización constante, poniendo también en valor las instancias de investigación, vinculación tecnológica y extensión como prácticas enriquecedoras del quehacer del docente universitario, promoviendo los mecanismos o procedimientos formales para hacerlo.

Plan de ingreso y evaluación docente investigador transparente y de calidad

¿Qué?	<p>Conjunto de definiciones que se proponen transformar los mecanismos actuales para el ingreso y la evaluación de los docentes investigadores de la Universidad. Por un lado, este Plan implica revisar la normativa y los criterios vigentes de concursos y evaluación de la carrera docente y, por el otro, aumentar la transparencia en los procesos de asignación de cargos en la Universidad.</p> <p>Actualmente, la UNR presenta una distribución de cargos en la que predominan las dedicaciones simples, desalentando en los docentes tareas que no se vinculan estrictamente con la enseñanza. El docente investigador es el sujeto central de un entramado que habilita la retroalimentación entre la formación y otras acciones, como la investigación, la extensión o la gestión institucional. En este sentido, el Plan se propone aumentar significativamente la cantidad</p>
-------	--

de cargos de dedicación semi exclusiva y exclusiva. Al mismo tiempo, se propone revisar los criterios de evaluación, velando particularmente por la puesta en valor de la percepción de estudiantes, la extensión universitaria y las instancias de formación pedagógica.

Por otro lado, la poca cantidad de concursos docentes y la escasa estandarización en sus procedimientos habla de la existencia de un sistema poco transparente. La revisión de reglas y mecanismos serán el punto inicial para homogeneizar los procesos de acceso a cargos docentes en todas las unidades académicas, garantizando las medidas necesarias para su implementación efectiva. En el marco de esta acción se asume el compromiso de elevar significativamente la cantidad de concursos docentes en la asignación de nuevos cargos, así como revisar su actualización de manera programada. Dotar a las distintas unidades académicas de un cuerpo docente de excelencia constituye también una herramienta para la mejora de la calidad de la educación superior en la Universidad.

¿Para qué?

Garantizar un cuerpo docente de excelencia a partir de mecanismos esclarecidos y procesos transparentes. Asimismo, se pretende generar las condiciones para que el enriquecimiento de la formación académica, a partir de la tarea del docente investigador, se construya en una práctica continua y permanente.

¿Quiénes?

- Unidades académicas
- Docentes investigadores

Metas

- Al 2021 normativa y criterios para la evaluación docente revisados y acordados.
- Al 2025 proporciones de dedicaciones para docentes investigadores modificada, aumentando considerablemente la cantidad de docentes investigadores con dedicación semi exclusiva y exclusiva y reduciendo la cantidad de dedicaciones simples.
- Al 2030 el 70% de los docentes investigadores concursados.

Programa de cualificación de docentes integrales

¿Qué?

Propuesta de formación continua disponible para el cuerpo de docentes investigadores de la Universidad. La oferta formativa implica dotar a los docentes universitarios de herramientas que permitan mejorar y/o facilitar la tarea de la enseñar. Se piensa en una propuesta amplia que pueda adaptarse a la diversidad de intereses y requerimientos del cuerpo docente.

El programa brindará posibilidades de cualificación en temáticas heterogéneas y será diverso en sus modalidades de cursado y aprobación. Se trata de propuestas de duraciones variadas e instancias tanto presenciales como virtuales, con distintos requerimientos. Se pretende priorizar la formación en estrategias

didácticas para la enseñanza, en prácticas e instrumentos de evaluación, en el uso y aplicación de tecnologías digitales en el aula y en aquellas temáticas que la comunidad universitaria acuerde como necesario.

Como parte de la cualificación de los docentes universitarios se pretende también promover la actualización de cada uno de ellos en sus propios campos disciplinares por medio de la especialización en titulaciones de posgrado. Para ello se trabajará en reforzar las instancias existentes de promoción de la formación docente. Tanto la formación disciplinar como aquella que hace a los procesos de enseñanza - aprendizaje, son fundamentales para contar con un cuerpo docente de excelencia que promueva una cada vez mejor formación para las y los estudiantes.

¿Para qué?

Mejorar las dinámicas de enseñanza entre estudiantes y docentes a partir de proporcionar herramientas al cuerpo docente. De la misma manera, la cualificación de los docentes se propone abonar a una especialización de los mismos, contribuyendo a sostener actualizadas las currículas.

¿Quiénes?

- Área Académica y de Aprendizaje
- Docentes investigadores
- Unidades Académicas
- Escuela de Ciencias de la Educación

Metas

- Al 2020, programa de desarrollo docente planificado.
- Al 2025 el 30% de los docentes investigadores de la UNR formado por alguna instancia del programa.
- Al 2030 duplicar el número de docentes investigadores con título de Doctor.



4.2.6. INTERNACIONALIZACIÓN ESTRATÉGICA



En un mundo complejo, diverso e interconectado, las acciones de vinculación internacional de la universidad devienen en un elemento fundamental para la construcción del escenario 2030, que ubica a la UNR en una posición de apertura y conexión con Latinoamérica y el mundo. Esta propuesta de internacionalización estratégica representa el compromiso de la universidad con la cooperación internacional, los valores latinoamericanos, la defensa de la democracia y los derechos humanos, la paz y armonía entre los pueblos y el desarrollo sostenible.

Estas acciones de internacionalización incluyen tanto las repercusiones al interior de la universidad como aquellas que se dan hacia su exterior. Esta línea estratégica considera dos dimensiones de la internacionalización: una interna (la presencia de la dimensión internacional hacia el interior de la universidad como organización), y otra externa (la proyección internacional de la universidad, especialmente a través de sus capacidades y productos)⁹.

Para avanzar en la consolidación de una política institucional de internacionalización integral y transversal, esta línea se propone abordar determinadas situaciones y problemáticas identificadas a lo largo de la etapa diagnóstica de la Agenda UNR2030. A nivel interno, algunas se relacionan con la marginalidad que ocupa la dimensión internacional en la cultura organizacional de la universidad, la escasa internacionalización de la oferta académica (tanto presencial como a distancia), la desarticulación con el sistema científico-tecnológico internacional o las debilidades existentes en torno a la formación en lenguas extranjeras. A nivel externo, se identificaron déficits en la cooperación interuniversitaria (titulaciones dobles, trayectos compartidos, movilidad docente, estudiantil y nodocente), limitaciones en la vinculación y los convenios con empresas, gobiernos, organizaciones y organismos internacionales, obstáculos para la capitalización de la producción científica, tecnológica y cultural de la universidad, falencias en torno a la identificación de áreas de oportunidad y nichos de acción regionales y mundiales, y debilidades en torno a la política de

⁹ Distinción tomada de Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. Revista Innovación Educativa, 26(5). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.

atracción de talentos (estudiantes, docentes, investigadores, etc.) y vínculo con graduados.

Esta línea incluye:

- INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA
- LEGITIMACIÓN INTERNACIONAL UNR

4.2.6.1. INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA

Comprende la dimensión interna de la internacionalización. Se visualiza una universidad proactiva, a la altura de los desafíos locales, regionales y mundiales (ya sean sociales, como políticos, tecnológicos y culturales) y los mejores estándares internacionales, en términos de oferta académica, modelos de docencia, investigación y extensión y prácticas administrativas. Se reconoce el valor de la movilidad como una base sólida para la vinculación internacional, pero se manifiesta la necesidad de hacerla aún más accesible, especialmente para los miembros menos aventajados de la comunidad universitaria. Se dimensiona a las políticas lingüísticas como un elemento esencial para la internacionalización de la educación superior. Se valora la riqueza que la diversidad migratoria, cultural y lingüística pueden aportar a la universidad, y se piensa su gestión desde una mirada holística, comprometida y sensible. Se reafirma a las escuelas medias, largamente postergadas dentro de las políticas de internacionalización, como parte fundamental de la comunidad académica, con el diseño específico de acciones de internacionalización para ellas.

El desafío es avanzar en la consolidación institucional de una política de internacionalización integral y transversal: en una internalización de la internacionalización.

Plan Estratégico Institucional de Internacionalización 2020-2030

¿Qué? *Herramienta de consolidación de acciones estratégicas de internacionalización de la UNR, acordada de forma abierta y participativa entre las autoridades, las unidades académicas de grado y posgrado y las escuelas medias, incluyendo a todos los miembros de la comunidad universitaria.*

Su fin es servir como marco único de referencia institucional respecto a la temática. El eje del Plan es pensar a la internacionalización como una capacidad transversal de la universidad, que atraviesa a la docencia, la investigación, la extensión, el gobierno y la administración; y a todas las unidades académicas y dependencias: escuelas medias, facultades, institutos.

El desarrollo participativo y abierto de un Plan Estratégico

Institucional de Internacionalización surge como demanda prioritaria de la comunidad durante el desarrollo de la Agenda UNR 2030. Particularmente, se recoge la petición de un diagnóstico preciso y riguroso que habilite una toma de decisiones fundada. La presente línea estratégica recoge esta demanda y sugiere como acción prioritaria el desarrollo de este Plan, que actúa como punto de referencia de las restantes iniciativas propuestas: el Programa de Políticas Lingüísticas, la Agenda Intercultural UNR, el Programa de Internacionalización de las Escuelas Medias, la Agencia de Proyectos Internacionales y la Agenda de Posicionamiento Internacional. A su vez, dentro de esta última se ubican otras dos iniciativas: el Premio Internacional UNR y el Programa Red de Embajadores UNR. Se prevén instancias de monitoreo y evaluación intermedias y finales, con el objetivo de llegar a 2030 con el 100% de las acciones estratégicas desarrolladas exitosamente.

¿Para qué?

Integrar y transversalizar las acciones internas y externas de vinculación internacional de la universidad. Realizar un diagnóstico profundo y preciso respecto al estado de situación actual de la internacionalización en la UNR. Desarrollar estrategias de formación y sensibilización del personal en torno al valor de la internacionalización. Sistematizar, flexibilizar y simplificar los procesos administrativos relacionados con la internacionalización. Internacionalizar las currículas, los planes de estudio, los procesos de enseñanza y las investigaciones. Revisar, integrar y actualizar las acciones de cooperación y colaboración interuniversitaria para el impulso de titulaciones dobles de grado y posgrado, investigaciones compartidas, iniciativas conjuntas de extensión y vinculación, intercambio de buenas prácticas, etc. Revisar, integrar y actualizar los programas de movilidad docente, estudiantil y nodocente, tanto en envió como en recepción de personas. Incorporar y jerarquizar a la dimensión lingüística como elemento esencial de la internacionalización de la educación superior. Comunicar, visibilizar y capitalizar la producción científica, tecnológica y artística de la universidad a nivel internacional. Promover la excelencia a través de la atracción de talentos.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Oficinas de Relaciones Internacionales de las unidades académicas
- Escuelas preuniversitarias
- AUGM
- Expertos
- Comunidad universitaria en general

Metas

- Para 2020, diagnóstico realizado, Plan diseñado y aprobado, acordado de forma abierta y participativa, listo para ser implementado durante 2021.
- Para 2025, evaluación intermedia de la implementación del Plan.

- 50% de los objetivos estratégicos cumplidos y/o evaluados satisfactoriamente.
- Para 2030, evaluación final de la implementación del Plan. 100% de los objetivos estratégicos cumplidos y/o evaluados satisfactoriamente.

Programa de Políticas Lingüísticas

¿Qué?

Compendio de políticas lingüísticas en consonancia con la política institucional de internacionalización. Incluye la promoción de competencias en lenguas extranjeras y el impulso al conocimiento de otros pueblos y culturas en la comunidad universitaria. También refiere a la capacidad de respuesta de la universidad ante las necesidades lingüísticas de los convenios y acuerdos internacionales, por ejemplo, con la consolidación del Cuerpo de Traductores. Se piensa, además, en el desarrollo de una política de comunicación institucional en lenguas extranjeras.

A la luz del mundo interconectado, diverso y complejo de hoy, la política lingüística representa un pilar fundamental de cualquier estrategia de internacionalización universitaria. En cuanto a competencias lingüísticas, el abordaje de tres idiomas resulta prioritario. En primer lugar, el propio idioma español, como lengua oficial argentina, lengua más hablada en Latinoamérica y lengua nativa de la mayoría de la comunidad universitaria. En segundo lugar, el idioma inglés, como *lingua franca* contemporánea a nivel internacional, con un rol preponderante en la academia. En tercer lugar, el idioma portugués, como segunda lengua en importancia de Latinoamérica y del Mercosur, siendo además el idioma nativo de una parte importante del colectivo migrante de la universidad.

Más allá de la existencia de antecedentes relevantes en la UNR en cuanto a lenguas extranjeras, hoy resulta necesario desarrollar una acción integral de políticas lingüísticas, en sintonía con el proceso institucional de internacionalización, que pueda acompañar y responder a sus desafíos y requerimientos. Así, el Programa de Políticas Lingüísticas se piensa de forma transversal e integral, agrupando acciones anteriormente dispersas y atravesando, al igual que la política institucional de internacionalización, a la docencia, la investigación, la extensión y la administración. Por un lado, se busca preparar a la universidad para una gestión eficaz y eficiente de la vinculación internacional (especialmente en lo que refiere a proyectos internacionales), a través del desarrollo de un procedimiento estandarizado de acompañamiento lingüístico disponible para toda la comunidad. Por otro lado, además del desarrollo de las tradicionales acciones de formación dirigidas a los alumnos, se contempla el diseño de líneas de formación específicas orientadas a los docentes e investigadores de la universidad para el dictado de clases en lenguas extranjeras, la gestión de espacios áulicos multiculturales o la escritura científica, entre otros. Se piensa

también en la capacitación en idiomas para el personal docente, para que estén preparados para el trato cotidiano con una comunidad universitaria plurilingüe y culturalmente diversa.

¿Para qué? Impulsar un accionar concertado e integral en torno a las problemáticas lingüísticas que atraviesan a la universidad. Consolidar y expandir la formación y capacitación en lenguas extranjeras de toda la comunidad universitaria. Desarrollar la oferta académica en lenguas extranjeras, en especial en los idiomas portugués e inglés.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Área Académica y de Aprendizaje
- CLEC
- Escuela de Lenguas FHyA
- Cuerpo de Traductores
- Departamentos de idiomas de las unidades académicas y escuelas preuniversitarias

Metas

- Para 2020, Programa diseñado y aprobado, con su implementación prevista para 2021.
- Para 2022, procedimiento de acompañamiento lingüístico operativo para docentes, docentes, investigadores y estudiantes, que responda a las necesidades de convenios, proyectos y acuerdos internacionales.
- Para 2023, líneas de formación docente y docente específicas (dictado de clases en lenguas extranjeras, escritura científico-académica, gestión de espacios multiculturales, etc.) implementada.
- Para 2030, pleno desarrollo de capacidades bilingües de la comunidad universitaria, incluyendo el aprendizaje de lenguas extranjeras presente en la totalidad de los planes de estudio, y el desarrollo de acciones de aprendizaje y perfeccionamiento lingüístico para docentes, investigadores y docentes.

– Agenda Intercultural UNR

¿Qué? Conjunto de acciones que ratifican el compromiso internacional de la UNR con la defensa de la libertad, el pluralismo, la tolerancia, la equidad, la paz, los derechos humanos y la diversidad cultural, migratoria y lingüística como valores esenciales de una universidad abierta y democrática.

La universidad puede tener un rol protagónico en cuanto al abordaje de los desafíos contemporáneos desde una perspectiva tanto científicamente rigurosa como éticamente responsable. En la dimensión internacional, el avance de los nacionalismos, el racismo, la violencia y la xenofobia, al igual que la crisis del multilateralismo y el debilitamiento de la democracia constituyen un grupo de alertas y desafíos ante los cuales la universidad puede actuar desde un lugar

clave.

Se contempla el desarrollo de acciones de bienestar orientadas en particular al colectivo migrante de la universidad, acompañadas de instancias de sensibilización para toda la comunidad universitaria. Así, se busca combatir prejuicios, estereotipos y prácticas discriminatorias; y fomentar la convivencia pacífica, el intercambio cultural y el respeto a la diversidad. En este marco, los Centros Interculturales UNR se piensan como una red de espacios de reconocimiento, contención y valoración de la diversidad cultural, lingüística y migratoria de la comunidad universitaria. Por último, se prevé incorporar o reforzar la dimensión multicultural en los criterios de diseño de los programas de movilidad internacional y en el financiamiento de proyectos de investigación, vinculación y extensión, desarrollando líneas específicas para el intercambio y la interacción.

¿Para qué? Impulsar el diálogo intensivo con la multiculturalidad. Abordar con respeto, tolerancia e inclusión la pluralidad cultural, lingüística y migratoria de la comunidad universitaria.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Área de Derechos Humanos
- Área de Bienestar Universitario
- Área de Extensión y Territorio
- Colectivo migrante de la universidad

Metas

- Para 2020, diseño e implementación de un programa de bienestar específicamente orientado al colectivo migrante que integra la comunidad universitaria, acompañado de acciones de sensibilización orientadas a toda la universidad para el combate del racismo y la xenofobia.
- Para 2021, puesta en marcha del primer Centro Intercultural UNR, contemplado la apertura de al menos uno en cada Distrito Municipal para 2023.
- Para 2030, plena intensificación de los flujos de interacción a través del previo incentivo de las movilidades, de los convenios y del financiamiento a programas y proyectos de vinculación, investigación y extensión específicamente orientados al intercambio cultural.

Programa de Internacionalización de las Escuelas Medias

¿Qué? Herramienta para el desarrollo de acciones de internacionalización específicas desde y para las escuelas preuniversitarias. Este Programa surge como respuesta a una demanda explícita de la comunidad de las tres escuelas preuniversitarias que forman parte de la UNR: su relegamiento en los planes de internacionalización desarrollados hasta la fecha y, como consecuencia, la inexistencia de acciones de vinculación internacional específicamente orientadas a

ellas, tanto para alumnos como para docentes y nodocentes.

Tras la habilitación de la elección directa de sus autoridades a mediados de 2019, y el reconocimiento de la ciudadanía universitaria para las escuelas medias de la UNR a fines del mismo año, se habilitó por primera vez en la historia su participación en los órganos de gobierno de la universidad. Este Programa se ancla en esta misma línea de acciones orientadas a la jerarquización y visibilización de las escuelas medias y al reconocimiento de sus derechos como miembros plenos de la comunidad universitaria.

¿Para qué? Saldar la deuda existente en torno a la participación de las escuelas preuniversitarias de la UNR en el desarrollo de las acciones de internacionalización de la universidad. Incluir plenamente a las escuelas medias en las acciones de movilidad, cooperación, convenios, redes, y todos aquellos componentes de la política institucional de internacionalización.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Escuelas preuniversitarias

Metas

- Para 2020, Programa diseñado y aprobado, con una implementación prevista para 2021.
- Para 2022, puesta en marcha de proyectos de movilidad internacional específicos orientados a estudiantes, docentes y nodocentes de las escuelas preuniversitarias.
- Para 2030, escuelas preuniversitarias incluidas en el 100% de las acciones de internacionalización impulsadas por la UNR.

4.2.6.2. LEGITIMACIÓN INTERNACIONAL UNR

Abarca la dimensión externa de la internacionalización. Se aborda la proyección internacional de la universidad en términos estratégicos, desde una perspectiva de producción de legitimidad, capitalizando la producción científica, tecnológica y cultural de la universidad para desarrollar y potenciar su visibilidad, su prestigio y su reconocimiento. Una base sólida la constituyen los diversos convenios y programas de movilidad docente, estudiantil y nodocente vigentes, a la cual poder sumar acciones de cooperación y vinculación con otras universidades, gobiernos, empresas y organismos internacionales, desde una perspectiva latinoamericana y situada.

El desafío es profundizar las acciones de cooperación internacional a partir de una vinculación estratégica, dinámica y comprometida.

Agenda de Posicionamiento Internacional

¿Qué? Instrumento de capitalización de la producción científica, tecnológica y cultural de la universidad, intercambio de lecciones aprendidas y

buenas prácticas y articulación con el sistema internacional de educación superior.

El posicionamiento internacional de la universidad aumenta su visibilidad y prestigio, a partir de habilitar el intercambio de experiencias y la identificación de sinergias en docencia, investigación, extensión y administración. También es una herramienta que facilita la movilidad y agiliza la gestión de proyectos internacionales. Uno de los elementos fundamentales para lograr este posicionamiento estratégico es la participación de la universidad en redes, foros y asociaciones internacionales, priorizando la vinculación con actores de América Latina y el Caribe, y articulando acciones estratégicas junto a actores regionales. En particular, surge como necesidad la identificación de la UNR como un agente e interlocutor legítimo para la vinculación internacional de la provincia, sus municipios y sus comunas. También resulta prioritaria la vinculación con empresas, gobiernos, organizaciones y organismos internacionales, siempre desde una perspectiva latinoamericana y situada. Además de la vinculación con actores relevantes, la propia producción científica, tecnológica y artística de excelencia de la universidad es un factor crucial para la legitimación internacional de la UNR, de la mano con el desarrollo de una identidad propia, destacable y original. La Agenda es también una oportunidad para internacionalizar acciones de vanguardia de la universidad, como la agenda de género y disidencias o de derechos humanos.

Esta Agenda de Posicionamiento Internacional busca articular estos elementos mencionados, con una mirada integral y la idea de internacionalización desde la legitimación como norte. En primer lugar, resulta necesaria la recopilación y centralización de información hoy en día dispersa: premios recibidos por miembros de la comunidad universitaria, publicaciones, desarrollos científicos, tecnológicos y artísticos, etc. Por otra parte, la Agenda incluye dos proyectos específicos identificados a partir de las demandas de la comunidad universitaria a lo largo del proceso de co-diseño de la Agenda 2030: la implementación de un Premio Internacional otorgado por la UNR y el desarrollo de un Programa de Embajadores, pensado principalmente para impulsar la vinculación de la universidad con sus graduados.

¿Para qué?

Desarrollar y consolidar la visibilización y difusión internacional de la producción científica, tecnológica y cultural de la universidad. Desarrollar y potenciar la identidad, el prestigio y el reconocimiento internacional de la UNR. Desarrollar y fortalecer la presencia y el liderazgo de la UNR en las redes de vinculación internacional de la ciudad y la región.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Área Académica y de Aprendizaje
- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo

- Área de Género y Sexualidades
 - Área de Derechos Humanos
 - Área de Extensión y Territorio
- Metas
- Para 2020, registro centralizado, accesible y abierto de premios, reconocimientos, publicaciones académicas, desarrollos científicos, tecnológicos y artísticos de egresados, docentes e investigadores de la UNR.
 - Para 2025, triplicación del número de convenios firmados con agencias de Relaciones Internacionales del área de influencia de la UNR, incluyendo gobiernos provinciales y municipales, empresas, organizaciones y organismos internacionales.
 - Para 2030, UNR reconocida como una institución de educación superior internacionalizada y un interlocutor internacional legítimo, líder del ecosistema innovador regional.

Premio Internacional UNR

- Premio Internacional otorgado por la UNR de forma anual, que distingue trabajos académicos, artísticos y/o trayectorias destacadas en torno a una temática o área de excelencia determinada por la universidad y la comunidad académica.
- En línea con los objetivos de la Agenda de Posicionamiento Internacional, la entrega de un Premio Internacional por parte de la UNR es una iniciativa destacada surgida del proceso participativo de la Agenda UNR 2030. A partir de la identificación de algún área de relevancia internacional y/o excelencia académica, el galardón será tanto una fuente de legitimación para la UNR, la que se posicionará internacionalmente a partir de su compromiso con determinado campo o temática relevante, como para los premiados, quienes verán sus trayectorias y proyectos fortalecidos.
- ¿Qué?
- El Premio consiste en la entrega de una figura conmemorativa, un diploma acreditativo y una suma de dinero a determinar. Admite la presentación de candidaturas por parte de aquellos interesados, o a instancia de terceros, personas o instituciones. Las presentaciones serán evaluadas por un Jurado designado por las autoridades de la universidad, cuyo dictamen será inapelable. Las postulaciones estarán abiertas a personas físicas o jurídicas, equipos de trabajo o investigación, instituciones u organizaciones, de cualquier nacionalidad. Se prevé la publicación quinquenal de un documento recopilatorio de las entregas realizadas hasta esa fecha, disponible en español, inglés y portugués.
- ¿Para qué?
- Ser una fuente de legitimación internacional de la universidad. Desarrollar y potenciar la identidad, el prestigio y el reconocimiento internacional de la UNR. Reforzar y legitimar las trayectorias de los premiados.
- ¿Quiénes?
- Área de Internacionalización

- Área Académica y de Aprendizaje
- Área de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo
- Área de Extensión y Territorio

- Metas
- Para 2020, primera entrega del Premio realizada.
 - Para 2025, documento recopilatorio de las primeras cinco entregas editado y publicado para su difusión internacional.
 - Para 2030, edición especial del Premio en conmemoración de las diez entregas realizadas.

Programa Red de Embajadores UNR

Estrategia de vinculación e incidencia internacional de la universidad a partir de la articulación de acciones con sus graduados.

Es uno de los proyectos que se enmarcan en la Agenda de Posicionamiento Internacional. Surge para suplir la demanda de un mayor y mejor vínculo de la UNR con sus graduados, en este caso especialmente con aquellos que se desempeñan profesional y/o laboralmente en el extranjero.

¿Qué?

La Red de Embajadores se piensa como un espacio abierto, de intercambio y participación activa. Además de retener y mantener vínculos con sus graduados, este programa también apunta al desarrollo de un sentimiento de pertenencia y comunidad. En primer lugar, se prevé la realización de un mapeo global de los graduados de la UNR, para conocer su distribución territorial y su inserción laboral y profesional. A partir de allí, se contempla el impulso de propuestas de capacitación y formación de posgrado, de difusión de nuevas herramientas, de actualización profesional o de capacitación permanente. El vínculo es bidireccional y los graduados, por su parte, aportan su experiencia y conocimiento externo a la universidad. A partir de este vínculo se busca también identificar áreas de oportunidad de acción a nivel regional y mundial.

¿Para qué?

Conocer la distribución territorial e internacional de los graduados. Relevar sus áreas de desempeño laboral y/o profesional. Promover el acceso de los graduados a las vías de actualización profesional y a la formación de posgrado. Generar vías para que los graduados mantengan y/o retomen contacto con la universidad. Impulsar canales de contacto y colaboración entre los graduados y los estudiantes de grado, de modo que estos puedan involucrarse y estar en sintonía con las realidades de sus futuros espacios de desempeño profesional. Integrar a los graduados a las actividades académicas (docencia, investigación y extensión). Desarrollar la vinculación entre los graduados y el cuerpo docente de la universidad, especialmente orientada a la actualización de planes y programas de estudio a partir de los temas de vanguardia y las demandas actuales.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Área Académica y de Aprendizaje

- Área de Extensión y Territorio
 - Colegios y asociaciones profesionales
- Metas
- Para 2020, mapeo y constitución de la Red de Embajadores: red de graduados de la UNR que se encuentren desarrollando actividades académicas y/o profesionales alrededor del mundo.
 - Para 2022, diseño e implementación de una estrategia de actualización profesional orientada a graduados de la universidad, habilitando facilidades para la formación de posgrado (a nivel diplomado, especialización, maestría y/o doctorado) e incluyendo su participación en el desarrollo de prácticas pre-profesionales para los estudiantes.
 - Para 2030, Red de Embajadores consolidada como espacio de referencia regional e internacional de la UNR.

Agencia de Proyectos Internacionales

Espacio institucional dependiente del Área de Internacionalización encargado de la búsqueda de oportunidades de cooperación internacional, con especial énfasis en el desarrollo y financiamiento de proyectos internacionales.

¿Qué?

Como antecedente de esta iniciativa se encuentra el Laboratorio de Proyectos Internacionales, lanzado en el marco del Plan de Internacionalización 2011-2015. Surge como un espacio de asesoramiento técnico en la formulación de proyectos internacionales. Sin embargo, la comunidad universitaria ha manifestado la necesidad de revitalizarlo, debido a la escasa incidencia y difusión de sus actividades. Por esto se propone la creación de una Agencia de Proyectos Internacionales que retome estas incumbencias e incorpore nuevas dimensiones, en sintonía con los requerimientos de la política institucional de internacionalización. La Agencia de Proyectos Internacionales se ocupa de centralizar información, gestionar fondos, crear y consolidar redes externas e internas y acompañar a los equipos en las fases de formulación, ejecución y evaluación de los proyectos internacionales. También difunde información hacia todas las unidades académicas, incluyendo a las escuelas medias, y se ocupa de monitorear y mejorar los procesos de gestión de proyectos internacionales, para agilizarlos hacia una mayor eficiencia.

¿Para qué?

Revitalizar el Laboratorio de Proyectos Internacionales, unidad de gestión de proyectos internacionales de la UNR. Actualizar y mejorar los procesos de gestión de proyectos internacionales. Identificar y difundir en toda la universidad oportunidades de cooperación y colaboración internacional. Fortalecer la presencia de la UNR en redes internacionales de financiamiento.

¿Quiénes?

- Área de Internacionalización
- Laboratorio de Proyectos Internacionales

- Oficinas de Relaciones Internacionales de las unidades académicas
- Metas
- Para 2020, apertura formal de la Agencia de Proyectos Internacionales.
 - Para 2025, triplicación del número de proyectos internacionales desarrollados en la UNR, tanto interdisciplinarios como por unidades académicas
 - Para 2030, quintuplicación de la cantidad de convenios y acuerdos internacionales firmados por la UNR, y de la cantidad de proyectos de investigación y de publicaciones científicas desarrollados en conjunto con universidades extranjeras.

Sistema de Monitoreo

5. SISTEMA DE MONITOREO DE LA AGENDA UNR 2030

Como última instancia del proceso de construcción de la Agenda UNR 2030, se propone un **sistema de monitoreo** que posibilita visibilizar el estado de avance de su implementación. Es una instancia de evaluación que permite tomar las decisiones necesarias durante el momento de gestión para direccionar las acciones hacia los objetivos planteados. Implica una observación y examen continuo de las acciones realizadas y los resultados obtenidos, priorizando la correspondencia con las metas a cumplir. El sistema de monitoreo que aquí se presenta, se caracteriza por definirse como multiescalar y matricial:

- **Multiescalar:** porque plantea diferentes niveles de agregación. El seguimiento de la Agenda se realiza a partir de la medición continua del estado de avance de los **proyectos de gestión**. Estos últimos son la unidad mínima de medida y materializan los **proyectos estratégicos** y **líneas de acción** de la Agenda, aportando a su implementación.



- **Matricial:** en tanto su lectura se puede realizar por proyecto y por indicador. Esto significa que no solo podrá evidenciarse el estado de avance de cada uno de los proyectos de gestión, sino también en qué circunstancias se encuentran la totalidad de ellos en relación a diferentes indicadores (diseño, equipo, presupuesto, etc.)

5.1. Instancias del Sistema de Monitoreo

En el cuadro siguiente pueden verse las dos las instancias que componen este sistema: la Plataforma UNR ¿Cómo vamos? y el Tablero de Seguimiento de Gestión. La primera se orienta a visibilizar la implementación de cada una de los proyectos estratégicos y líneas de acción de la Agenda UNR 2030. El segundo se enfoca en el estado de avance de cada proyecto de gestión de la Universidad.



La **plataforma UNR 2030** muestra de manera abierta la información agregada por línea de acción de la Agenda. La cantidad y el estado de avance de los proyectos de gestión que contribuyen a una línea específica darán como resultado el estado de avance de esa línea. Estas pueden tomar color de rojo, amarillo o verde, según sea nulo/escaso, medio o alto su estado de avance; tal como se visualiza a continuación a fines demostrativos:



A través de esta herramienta, la comunidad universitaria podrá acceder de manera simple a todas las acciones que la Universidad está llevando adelante en el marco de la Agenda. Asimismo, estará disponible para su descarga la ficha técnica de cada uno de los proyectos y aquellos documentos e imágenes complementarios que los equipos deseen compartir.

Por su parte, **el tablero de seguimiento**, de uso interno, plasma el estado de avance de la implementación de cada proyecto de gestión. Es el equipo encargado de cada proyecto de gestión el responsable de suministrar y actualizar información detallada sobre el diseño, la normativa, los responsables de implementación, presupuesto, el cronograma de actividades y las metas cumplidas.

5.2. El Rol del Foro UNR 2030

El Foro UNR 2030 es uno de los proyectos estratégicos presentados en el marco de esta Agenda. El Foro será el dispositivo institucional dedicado a la vinculación de la Universidad con su entorno en aquellas áreas que requieran acuerdo, coherencia y coordinación con la región. Estará conformado por actores estatales en todos sus niveles, líderes económicos sectoriales de la región y actores de la sociedad civil; todos ellos estratégicos y destacados en sus respectivas arenas.

Este Foro se crea a partir de un consenso sobre la necesidad de constituir un espacio permanente de discusión, pero también un espacio de seguimiento transparente de la implementación de la Agenda. Será el Foro el encargado de observar el cumplimiento de las metas propuestas en el marco de la Agenda y llamar la atención sobre las problemáticas y los desafíos en los que se ha avanzado y aquellos en los que no. De esta forma, la Universidad se compromete ante la ciudad y la región a garantizar el cumplimiento de sus objetivos y a alcanzar el escenario deseado.

Este entramado permitirá identificar en todo momento en qué etapa del proceso de implementación se encuentra la Agenda UNR 2030. Alertará en casos de estancamiento y visibilizará las metas cumplidas, facilitando la toma de decisiones. Acceder de manera simple a esta información implica profundizar los niveles de transparencia al interior de la Universidad y motivar la participación y el intercambio entre la comunidad universitaria y de esta con su entorno.

Participantes

6. PARTICIPANTES

ADME, Daniel
AGUINAGA, Emma
ALBANESI, Roxana
ALEGRE, Mayra
ALFIERI, Arsenio
ALLEN, Bárbara
ALMIRON, Suyai Andrea
ALOATTI, Andrés
ALONZO, Vanesa
ALVARÉZ, Andrés
ALVAREZ, María Victoria
AMELEBI, Nadia
AMELONG, Delfina
ANDRADA, Martha Leticia
ANDREOZZI, Lucía
APA, Matías
APPOLINARI, Augusto
ARIAS, Pedro
ARRECHE, María Karina
ARRECHE, María Lorena
AUCÍA, Analía
AUDAGNA, Federico
AZPETIA, Mariana
BALBAZONI, Mariela Silvana
BALDUZZI, Guido
BARAVALLE, Aldo
BARBERIS, María Emilia
BARES, Carlos
BARRETO, Maximiliano
BARTOLACCI, Franco
BAY, María
BECCANI, Guillermo
BELLÚ, Sebastián
BELTRAMONE, Guillermo
BENAVIDEZ, Carla
BENCOMO, Araceli
BENEDETTO, Sabrina
BENITEZ, Paola
BEREM, Diego
BERGMANN, Cristian
BERNABEU, José
BERNICHE, Victoria
BERNSTEIN, Natania
BERTINAT, Pablo
BIANCHI, Estefanía
BIANCHI, María Florencia
BIDERYAN, Miriam
BISELLI, Rubén
BISSO, Roberto
BLANDO, Mónica Patricia
BLATTER, Romina
BLÁZQUEZ, Florencia
BLOTTA, Francisco
BOGLIOLI, Analía Raquel
BOLDORINI, Araceli Silvana
BONETTO, Elisa
BONGIOVANI, Paola
BOTTA, Hernán Javier
BOTTASSO, Oscar
BRAGOS, Oscar
BRESSAN, Daniela
BRESSAN, Eduardo
BRUFAL, Nelson
BRUSSA, Virginia
BUENO, Mirian S.
BURKE, María Luján
CABRERA, Javier
CAILA, Mercedes
CALDERÓN, Emilse
CALGARO, Graciela
CALISTO, María Matilde
CALVO, Silvana
CAMPAGNA, Daniel
CAMPOSTRINI, Adela
CANDUSSO, Cecilia
CAPITANI, Lucila Beatriz
CAPRIA, Patricia Fabiola
CARDÚ, Carolina
CARLETTI, Ileana
CARNOVALE, Natalia
CARRANZA, Jesús
CARRILO, Cristina
CARUSO, Hernán
CARUSSO, Hernán
CASALI, Ana
CASASOLA, María
CASELLA, María Elena
CASELLA, Mauro
CASTAGNO, Alejandro
CASTRO, Oscar Javier
CATTANEO, Ariel
CAVALLO, Marcela
CECCATTO, Alejandro
CERVIO, Jorgelina
CHABABO, Rubén
CHENDO, Lucía
CHIARRELLO, Antonella
CHIPONI, María
CIANCIARDO, Hernán
CINELLI, Franco
CIVETTA, Guillermo
COLACRAI, Myriam
COLERE, Carlos
CONFORTI, Liliana
CONTINO, Paula
COPERTARI, Susana
CORIA, Marcela
COSTA, Analía
COSTANZA, María Fernanda
COTTET, Pablo
COTTONE, Soledad
CRAVERO, Vanina
CRESPIN, María Laura
CRICCO, Julia
CRUCELLA, Julián
CRUDO, Silvio
CUGNOFLIS, Agostina
CURABA, Silvia Elisa
DALLAVALLE, Anaclara
DANA, María
DANERI, Mariela
D'ATTILIO, Luciano
DE ARMA, Santiago
DE LA FUENTE, Lucila
DE LA TORRE, Marcelo
DE ORELLANA, Isabel
DE SOUZA BENTO, Bibiana Alicia
DE ZAN, Juan Luis
DEARMA, Santiago
DEL RÍO, Adolfo
DELGADO, Luciana
DEMTI, Graciela
DI MASSO, Ricardo
DI NARDO, Olivia
DIANA, Liliana
DÍAZ PACÍFICO, Fernando
DÍAZ ROJO, María Florencia
DÍAZ, Araceli Margarita
DÍAZ, Teresa
DIBENE, Vanesa
DICAPUA, M de los Ángeles
DITHURBIDE, Guadalupe
DOLCE, Ariel
DORTA, Diego
DOSKO MIKEL, Ana
DOVAL, Tomás
DRINCOVICH, María Fabiana
ESPOTURNO, Marina
EVANGELISTI, Gustavo
FABRI, Luciano
FABRIZI, Viviana Andrea
FAINI, María Cecilia
FANTASÍA, Yanina
FASCENDINI, Aníbal
FEDELE, Javier
FEDORCHUK, Marcia Belén
FELDMAN, Pablo
FERNÁNDEZ PRETE, Javier
FERNÁNDEZ, Estela
FEROLLA, Carlos Mauricio
FERRAZINI, Pedro
FERRER, Laura

FERRERO, Guillermo
FERREYRA, Virginia
FIGUEROA, Noelia
FINA, Federico
FINOQUETTO, Guillermo
FINQUELIEVICH, Susana
FIORI, Diego
FLORES, Gustavo
FLORIANI, Eduardo
FLORIO, Marcela Lilian
FORD, Alberto
FRUSTAGLI, Sandra
FRUTOS, Susana
NOGUÉS, Gabriela
ASCOLANI, Anahí Gabriela
GABRIELA, Zamboni
GALANO, Natalia
GALLEANO, Silvina
GALLI, Julio Ricardo
GAMBA, Fabián Carlos
GANDOLDO, Fabio
GANEM, Javier
GÁRATE, Mariano Vicente
GARATE, Rogelio
GARCÍA GIMÉNEZ, Pablo
GARCÍA SCAVUZZO, Álvaro
GARCÍA, Gonzalo
GARCÍA, Rodolfo
GARMA, María
GASELI, Marcelo
GASTALDI, María Gabriela
GAUSEÑO, Verónica
GAY, Melina
GENTILETTI, María Flavia
GENTILETTI, María Victoria
GERICKE, Valeria
GERLERO, Carina
GIACCAGLIA, Clarisa
GIACCAGLIA, Leticia
GIACOMAZZI, Patricia
GIAVEDONI, José
GIRAUDO, María Cecilia
GISMONDI, Diego
GOITY, José
GOMEZ TORRANO, Facundo
GOMEZ, Silvia Beatríz
GONZÁLEZ TERNAVASIO,
Carolina
GONZÁLEZ, Lucas
GONZÁLEZ, Rodolfo Mario
GOTTA, Claudia Andrea
GRANDINETTI, Alejandro
GRANITTO, Pablo
GRIECO, Mabel Magdalena
GUIDA, Viviana
GUMA, Ignacio
GUZMÁN, Graciela Mercedes
HERRERA, Estefanía

HUMMEL, Ianara
HYNES, Érica
IGURI, María Isabel
ISAAC, Nahir
ISERN, Mariana
JACA, Victoria
JARDÓN, Violeta
LAGORIO, Sebastián
LAPALMA, María Alejandra
LARA, María Valeria
LARPIN, Laura
LARRETEGUY, Ana
LARRIPA, Marcelo
LATTANZA, Jorge
LAURA, Roberto
LAURÍA, María Eugenia
LECHINI, Gladys
LEGUIZAMÓN, Verónica L.
LEIVA, Manuel
LEÓN, Fabiana
LEZCANO, Claudia
LOMBARDI, Julia
LÓPEZ, Lilians
LÓPEZ, Nerina
LÓPEZ, Roberto Eduardo
LUCATTI, Romina
LUCIANI, Gonzalo
MACAT, Susana Victoria
MACCARI, Verónica Daniela
MACHURA VEGA, A. Luciana
MADOERY, Oscar
MAGNANI, Silvina
MAINO, Julieta
MAIORANA, Darío
MAKVER, Pablo
MANCHADO, Mauricio
MANCINI, Marcela
MANDOLINI, Graciela
MANFRE, Gabriel
MANGIAMEL, Ignacio
MANGIAMELI, José Ignacio
MANSANALEZ, Candela
MANSILLA, Georgina
MARCHIERO, Patricia
MARFE, Diego
MARINI, Gustavo Alberto
MÁRQUEZ, Alcira
MÁRQUEZ, Andrea
MARTINA, Rosana
MARTINEZ, Adriana
MARTINEZ, German
MARTÍNEZ, Luciana
MASSACESI, Horacio
MASSEI, Andrea
MASTROIACOMO, Beatriz
MATURO, Hernán
MAZZUCATO, Mariana
MEDINA, Mayra

MEINARDI, Beatriz
MEJÍAS, Alicia
MENDIONDO, Macarena
MERLETTI, Gustavo Andrés
MERLI, Analía
MILLER, Ezequiel
MINUCHIN, Leandro
MIRANDA, Florencia
MOLINARO, Emilio
MOLINAS, Jorge
MOLTONI, Rocío
MONDELLI, Celina
MONTERO, Guillermo
MONTEVERDE, Roberto
MONTI, María del Mar
MORASSO, Carla
MOSQUERA, Patricia
MULE, Silvio
NACE, Soledad
NAI, Oriana
NASSINI, Graciela
NAVONE SARUBBI, Ariadna
NOVELLO, Rocío
OCHOA, Alberto
ODONE, Marisa
OGUETA, Carina
PACCHIONI, Alejandra
PAEZ, María Belén
PAGANI, María Laura
PALMA, Adriana del Luján
PANERO, Camila
PAREDES, Ailín
PASINATO, Liliana
PATIÑO, Micaela
PAULON, Esteban
PAUTASSO, Kimberly
PEIRANO, Laura
PEIRONE, Adriano
PELLEGRINI, Jesica
PELLEGRINI, Mario
PERETTI, Mariano
PEREYRA, Claudio Oscar
PEREZ AGUINAGA, María
Eugenia
PEREZ PLÁ, Patricia
PERONA, Nélica
PERONI, Natalia
PETTINARI, Juan
PIACENTINI, Rubén
PICCOLO, Paula
PIDELLO, Alejandro
PIGNATTA, María Eva
PINILLOS, Cintia
PIRO, Federico
PISTERNA, Gabriela Viviana
POCHETTINO, Aristides
POLINORI, Cecilia
PONCE DE LEÓN, Rubén

PONCE DE LEÓN, Joel	RUIZ, Adriana Silvia	TORRES, Sandra Milagros
PORTAPILA, Margarita	SAAVEDRA, Olga	TRAVERSO, Paula
POSTIGLIONE, Raúl	SABA, Carlos	TRENTO, Marcelo
PROSPITTI, Agustín	SABANES, Irene	TRONCO, Macarena
QUINTERO, Ana Victoria	SAITA, Sebastián	UKIC, María
RACCA, Adriana Patricia	SALVADOR, Ricardo Pablo	UTGES, Graciela Rita
RADYNA, Noelia	SALVAI, Marcela	VALDERRAMA, Ana
RAGGIO, Ana María	SÁNCHEZ, Ignacio	VALDETTARO, Sandra
RAPOSO, Isabel	SANTA CRUZ, Maite	VALLEJO, María de Luján
REBECCHINI, Ana	SARDISCO, Ana María	VAQUERO, Silvina Patricia
REPETTI, Marcela	SASSAROLI, Valeria	VARELA, Marta Inés
RESTOVICH, Noelia Gisela	SATOR, María Laura	VEDROVNIK, Marcelo
REYNA, María Julia	SCALONA, Elvira	VEGGY, Luis
RIBECCO, Cecilia	SCALONA, Franco	VERNA, Orlando
RICCARDI, Gerardo	SCHWARZSTEIN, Camila	VERNETTI, Carla
RICO, Ignacio	SCIARA, Andrés Ángel	VIGONI, Luciano
RINESI, Rolando	SCOLARI, Carlos	VILA, Alejandro
RIOS ARTACHO, Griselda	SCOPETTA, Laura	VILA, Alejandro Gastón
RÍOS, Norma	SCOTTA, Maricruz	VILA, Luis
RISSO, Patricia	SCROLLINI, Fabricio	VILLAREAL, Susana
RITONDALE, Estela Beatriz	SEBASTIAN, Ruiz	VILLEGAS, Roxana
RIZZO, Silvina Valeria	SEFF, Cristian	VIVONO, Pedro Silvio
RODRIGUEZ, Anahí	SERRA, Silvia	VORAS, Claudia
RODRIGUEZ, Gonzalo	SIBOLDI, Joaquín	WAISMAN, Olga
RODRIGUEZ, Irene	SIGNORELLI, Javier	WOLKOWICZ, Ana
ROJO, Patricia	SILVA, Patricia	YSASA, Julio Argentino
ROLDAN, Miguel	SIMIONI, Lara	ZABALZA, Margarita
ROLDÁN, Viviana	SIMONIT, Camila	ZAMBONI, Gabriela
ROLLANDI, Roberto	SIRONI, Mariano	ZAMPANI, Roberto
ROLON, María	SOLDEVILA, Mauro	ZAYAS, María
ROMERO, María del Huerto	SPADARO, Melisa	ZEOLI, Patricia
ROMERO, Pedro	SPILERE, Mauricio	ZIMMERMANN, Laura Cecilia
ROMINA, Umansky	SPOLETI, Pablo	ZIZZAMIA, Pedro
ROSA, Gustavo	STEIN, Juliana	ZUAZO, Natalia
ROSSI, Daniela	SUIDINI, María Inés	
ROVETTO, Florencia	TALLER, Adriana	
RUCCI, Juan Ignacio	TOMASSETTI, Alex	

6.1. ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

Federación Gremial del Comercio e Industria de Rosario
ADERR - Agencia de Desarrollo Región Rosario
AFA - Agricultores Federados Argentinos
AGINCO - Mutual del Agro - la Industria y el Comercio de Santa Fe
APDH - Asamblea Permanente por los Derechos Humanos
APUR - Asociación del Personal de la Universidad de Rosario
ASEA - Asociación de Emprendedores Argentina
AUGM - Asociación de Universidades Grupo Montevideo
Bachillerato Popular - ETICA
Bachillerato Popular Tablada
BCR - Bolsa de Comercio Rosario
Bemba del sur
Centro De Juventud - Rosario
CEyS - Consejo Económico y Social Rosario
CIFASIS - Centro Internacional Franco-Argentino de Ciencias de la Información y de Sistemas
CIOR - Centro Integrado de Operaciones Rosario
CIURN - Instituto de Investigaciones de la Universidad Nacional de Rosario
Club de Emprendedores - Rosario
COAD - Asociación Gremial de Docentes e Investigadores de la Universidad Nacional de Rosario
Colegio de Agrimensores de la Provincia de Santa Fe - Distrito Sur
Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Santa Fe - 2a Circunscripción
CONICET - Rosario
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe - Cámara II
Consultora Inmediata
CTEP - Confederación de Trabajadores de la Economía Popular
DATALAB - CIM - Gobierno de Santa Fe
Dirección de Asistencias Técnicas - Gobierno de Santa Fe
EDUCOOP - Cooperativa de Servicios Educativos
ENRESS - Ente Regulador de Servicios Sanitarios
FACULTAD LIBRE
FEPUSFE-Federación de Entidades Profesionales Universitarias de la Provincia de Santa Fe
Fundación - Banco COINAG
FUR - Federación Universitaria Rosario
Grupo Trascender - Rosario

La Garganta Poderosa
Laboratorio Río Pibito
Ministerio de Ciencia, Técnica e Innovación - Gobierno de Santa Fe
Ministerio de Desarrollo Social - Gobierno de Santa Fe
Ministerio de Educación - Gobierno de Santa Fe
Ministerio de Producción - Gobierno de Santa Fe
MUCAR - Movimiento de Unidad de Ciegos y Ambliopes de Rosario
Programa Nueva Oportunidad - Municipalidad de Rosario
PTR - Polo Tecnológico Rosario
RULESCOOP - Red Universitaria Eurolatinoamericana en Economía Social y Cooperativa
SAPLAT - Sociedad Argentina de Planificación Territorial
Secretaria de Estado de la Energía - Gobierno de Santa Fe
Secretaría de Planeamiento - Municipalidad de Rosario
Secretaria de Relaciones Internacionales e Integración - Gobierno de Santa Fe
Subsecretaría de Energías Renovables - Gobierno de Santa Fe
Subsecretaria de Innovación Pública - Gobierno de Santa Fe
Subsecretaría de Políticas de Diversidad Sexual - Gobierno de Santa Fe
Taller Ecologista
TECHO
UNR EDITORA
Colegio de Arquitectos de la Provincia de Santa Fe Distrito 2 - Rosario
Colegio de Bioquímicos 2a Circunscripción de la Provincia de Santa Fe