



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

EL PLAN ESTRATÉGICO  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA





## **EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

### **LA CONFORMACIÓN DEL PERFIL INSTITUCIONAL DE LA UNLP**

La Universidad de La Plata quedó inaugurada públicamente como Universidad Provincial el 18 de abril de 1897, teniendo como primer Rector al Dr. Dardo Rocha, que además fue el fundador de la ciudad; y fue nacionalizada por la ley nacional 4699 del 19 de septiembre de 1905, por iniciativa del Ministro de Justicia e Instrucción Pública de la Nación, Joaquín Víctor González, quien asumiría como el primer Presidente de la Universidad Nacional, el 17 de marzo de 1906.

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

“La nueva casa de estudios se puso en marcha con amplios objetivos políticos, educativos y científicos. Entre estos últimos, se promovía la renovación de las prácticas de enseñanza y la difusión de la cultura científica” (García, 2004: 73).

Efectivamente, el perfil académico de la UNLP, en función de los rasgos institucionales que la integraban, reflejó en su período inicial el desarrollo de las ciencias o la producción de conocimientos acompañando a la enseñanza, en un Museo de Ciencias Naturales y en un Observatorio Astronómico de relevancia internacional. Por su parte, la vinculación con el medio productivo y el desarrollo tecnológico, se plasmó en la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería, en la Facultad de Agronomía y Veterinaria y en las carreras de Ingeniería. En este período, se dio respuesta a la necesidad de la educación continua, con la existencia de una escuela primaria y otra secundaria, ambas de carácter experimental; perspectiva que se reforzó luego, con la creación de la Facultad de Ciencias de la Educación. Por último, la vinculación con el campo político y social quedó reflejada en la fundación de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, cuyo desarrollo puede vincularse también con los procesos más globales de institucionalización del país en general y de la provincia en particular, derivados de la federalización de la ciudad de Buenos Aires.

El hecho político que se transformó en el corolario de ese primer período de conformación de la UNLP, fue la Asamblea de Profesores de 1918, en la que se debatió el perfil de la universidad concebida como un ámbito de desarrollo y/o aplicación de conocimientos centrado en la formación científica, por encima de un perfil institucional centrado en la formación de profesionales.

Del resultado de estas discusiones provinieron la creación de la Escuela Preparatoria de Ciencias Médicas en 1919, la Facultad de Ingeniería en 1920, la Escuela de Artes en 1921 y la creación de la Facultad de Química y Farmacia. El perfil de la Universidad como formadora de profesionales comenzó a acentuarse con la creación de la Escuela de Periodismo en 1934 y se fortaleció en la segunda mitad del siglo con la institucionalización en Facultades, de carreras como Ciencias Económicas, Arquitectura y Odontología. Finalmente, a las Facultades que se consolidaron como centros de investigación y a las que se estructuraron en el campo del conocimiento aplicado, se sumaron aquellas provenientes de una demanda social, en sentido amplio, con uno u otro perfil, como las Facultades de Periodismo, Informática, Psicología y Trabajo Social, todas creadas en la última fase del proceso democrático iniciado en 1983.

La evolución de su perfil académico fue acompañada, desde la perspectiva del desarrollo político institucional de la UNLP, por un proceso que guarda estrecha relación con los hechos que signaron la educación universitaria en el país:

En el período inicial, desde 1897, la toma de decisiones y la definición de políticas institucionales se concentró en el Presidente, y el gobierno fue una democracia representativa cuyo alcance sólo incluyó a los profesores.

En el período que se inicia con la 'Reforma' y se extiende hasta 1930, se producen cambios que se plasman en el Estatuto de 1920, encabezados por la participación estudiantil y de los graduados en el sistema representativo de la democracia universitaria, la autonomía instalada como un tema de constante debate y conflicto, el comienzo de un proceso de descentralización en las Facultades de las decisiones que concentraba la Presidencia, además de la docencia y la asistencia libre y la obligación de dictar cursos anuales de extensión universitaria, la que adquiere forma con las prácticas difusionistas y culturales.

En el período de la 'década infame' de los gobiernos conservadores en la Argentina, que repercute en la UNLP desde 1931 con el gobierno militar de Uriburu, "aparece la figura del interventor, se producen cesantías, se cancelan las actividades de todos los Consejos, se interviene la Universidad y las Facultades" (PAI UNLP, 2007: 22) y se cierran los Centros de Estudiantes. El proceso tiende a normalizarse en los gobiernos constitucionales y culmina con la esperanzadora presidencia de Alfredo Palacios (1941-1943), "quien tomó la génesis del experimento 'gonzaliano': un énfasis primordial en el poder de la ciencia aunque ahora bajo la misión de formar una conciencia nacional" (UNLP, 2005: 29) con una fuerte integración con otros países latinoamericanos.

El período que va de 1943 a 1955, iniciado por gobiernos de facto, pero ocupado desde 1946 por los gobiernos constitucionales de J. D. Perón, se caracterizaron por una fuerte limitación de la autonomía universitaria en favor de concentrar la autoridad en el Ministro de Educación de la Nación, aunque también se estableció, por ejemplo, la gratuidad de la enseñanza universitaria, que favoreció la apertura de la Universidad a los sectores populares y en la UNLP se construyó el Comedor Universitario (1953) y se creó la Facultad de Ciencias Económicas (1953).

En el período que va de 1955 a 1966, en consonancia con todo el país, se inicia en la UNLP una etapa 'Reformista', en la que ésta recuperó la autonomía e inició un proceso de modernización de la actividad científica. El Estatuto de 1961 incluyó por primera vez a los auxiliares docentes, tanto alumnos como diplomados y ese mismo año comenzó a funcionar el Comedor Universitario. En 1963 inició sus actividades la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, creada en 1959 y en 1964 se integró a la Facultad de Ciencias Médicas como Escuela, la que sería la Facultad de Odontología (había sido creada en 1961 como Facultad Provincial).

En el período que va de 1966 a 1983, signado por gobiernos militares, salvo un breve lapso democrático entre 1973 y 1976, el incipiente proceso de avance de la UNLP se transformó en retroceso. La Ley limitó otra vez la autonomía universitaria y el Estatuto de 1968 eliminó la representación estudiantil y de graduados. No obstante, la violencia y la represión creciente, adquirieron su perfil más dramático en la UNLP a partir de 1976, registrando más de 750 detenidos – desaparecidos entre docentes, no-docentes y alumnos. En ese período se vació su comunidad científica y se instauró el examen de ingreso eliminatorio y el arancel; y como consecuencia de ello, los ingresantes inscriptos en la UNLP pasaron de 14.872 en 1974 a 4.379 en 1983. Se cerraron las carreras de Psicología y de Cinematografía (Iturmendi y Mamblona, 2005), y se clausuró entre 1976 y 1977 la Escuela Superior de Periodismo.

Por fin, el período democrático iniciado en 1983 y que continúa hasta nuestros días, supuso la normalización definitiva de la UNLP, la que volvió a desenvolverse bajo el espíritu de la Reforma de 1918, caracterizada básicamente por el co-gobierno, la autonomía, la provisión de cargos por concurso, la eliminación de los cupos y el arancelamiento, y la participación estudiantil protagónica. En 1986 se aprobó el primer Estatuto de este período democrático, en 1996 el segundo y en octubre de 2008 el tercero. El proceso, siempre turbulento y condicionado por el contexto nacional, muestra, a partir del año 2004, una lenta recuperación presupuestaria reflejada en el mejoramiento de los salarios, más que en el presupuesto de funcionamiento. Entre tantas medidas, se reabre el Comedor Universitario (Coll Cárdenas, 2005), se establece el boleto estudiantil, se pone en funcionamiento el Albergue Universitario y se pone en marcha un servicio de salud de cobertura total.

También se inicia un proceso de gestión e inversión inédito en la recuperación y construcción de obras de infraestructura indispensables<sup>75</sup> y se dan los primeros pasos para contar con un Plan Estratégico Institucional, formulado a partir de la participación constante de los claustros.

*Los aspectos antes señalados permiten comprender algunos de los procesos que conforman la dinámica institucional de la UNLP, tales como las posibilidades-dificultades para el desarrollo de un proyecto institucional, la planificación de políticas a largo plazo, la construcción de una visión compartida de una institución común; los grados de integración-fragmentación, el papel del nivel central en la orientación de las políticas institucionales; los conflictos suscitados a raíz de la pertinencia de la dependencia institucional de determinadas carreras, relacionada con la aspiración por lograr autonomía en el control de la formación en un área de conocimientos y desarrollo profesional determinado; en la posibilidad de promover espacios comunes de formación para los alumnos de diferentes carreras y facultades, etc. Con frecuencia estas cuestiones se dan en el marco de una concatenación de intereses diversos que se articulan situacionalmente y no estructuralmente. El reconocimiento de esta dinámica institucional es central para la comprensión de las debilidades y fortalezas presentes en la institución y para la búsqueda de soluciones que permitan el crecimiento institucional, aún reconociendo esta naturaleza político-institucional (PAI UNLP, 2007: 23).*

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

En cuanto a su composición y tamaño, actualmente cuenta con 17 Facultades, donde estudian en el grado unos 92.000 alumnos entre reinscriptos e ingresantes, y en el posgrado unos 16.000 alumnos -7.200 en carreras y casi 9.000 en cursos- y cinco colegios que abarcan la educación inicial, primaria y secundaria, donde estudian en el pregrado unos 5.000 alumnos.

En los últimos años registró en el grado, un promedio de ingresantes cercano a los 19.000 estudiantes, mientras que de sus aulas egresan anualmente alrededor de 4.500 nuevos profesionales. Unos 100.000 graduados viven en la región. La oferta académica de la UNLP incluye 105 carreras de grado -154 títulos- y 167 de posgrado (35 Doctorados, 64 Maestrías y 68 Especializaciones, de las cuales, el 88% están acreditadas o en trámite, por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -CONEAU-), además de unos 500 cursos de posgrado. Además cuenta con 50 cátedras libres dependientes de la Presidencia, que se suman a las muchas similares que funcionan en las Facultades.

La planta de trabajadores de la UNLP está compuesta por unos 11.000 docentes universitarios (12% con dedicación exclusiva, 22% con semi dedicación y 66% con dedicación simple), unos 470 docentes preuniversitarios y unos 3.000 no docentes.

La Universidad tiene también 144 Centros de Investigación y Desarrollo -42 Institutos, 42 Centros y 60 Laboratorios- (18 compartidos con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET- y 5 compartidos con la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires -CIC-), de muy variada conformación, donde desempeñan su actividad unos 4.000 Investigadores categorizados (de los cuales, 1.916 están activos en el Programa de Incentivos a la Investigación; 924 son de dependencia compartida con otros organismos, con lugar de trabajo en la UNLP; y 144 son becarios de la UNLP, a los que se suman muchos más de otros organismos o de dependencia compartida) que trabajan en unos 640 proyectos.

Además cuenta con un Museo de Ciencias Naturales (que encabeza una red de 12 museos temáticos), un Observatorio Astronómico, una Biblioteca Pública (que encabeza una red de 22 bibliotecas), una Editorial, una Radio AM-FM, un Instituto de Educación Física con un Campo de Deportes, cuatro sedes del Comedor Universitario, donde comen diariamente unos 4.500 alumnos y un albergue universitario con capacidad para 400 profesores y alumnos, próximo a habilitarse. A estas dependencias locales se suman otras en distintos puntos del país, todas con uso académico, como la Casa de Descanso Samay Huasi en Chilecito -La Rioja-, la reserva del Valle de Kuña Pirú en Misiones (6.000 has.), las Estancias de Santa Catalina en Lomas de Zamora (650 has.) y de Inchausti en 25 de Mayo (4.700 has.), ambas en la Provincia de Buenos Aires, las Estaciones de la Facultad de Ciencias Astronómicas y Geofísicas en Río Grande -Tierra del Fuego- y Trelew -Chubut-, los

---

75. En el período se construyeron y recuperaron unos 50.000m<sup>2</sup>, equivalentes al 20% de la superficie que hasta ese momento tenía la UNLP. Se destacan los edificios nuevos de las Facultades de Informática y Periodismo, las bibliotecas de Arquitectura, Agronomía, Veterinaria, Ciencias Naturales y Ciencias Exactas, el Hospital Universitario Integrado de la Facultad de Medicina y el Hospital Escuela de la Facultad de Odontología, la recuperación total del Liceo Víctor Mercante y del Colegio Nacional, los Departamentos de Química y Agrimensura de la Facultad de Ingeniería, la recuperación del Instituto de Física y del Museo de Ciencias Naturales, aulas nuevas en Trabajo Social, Bellas Artes, Observatorio, Ciencias Exactas, Económicas, Humanidades, Psicología y Derecho, laboratorios e institutos de investigación en Ciencias Naturales y Ciencias Exactas y la recuperación del edificio del Rectorado como sede administrativa.

campos El Amanecer (260 has.) en Magdalena –Buenos Aires- y otro próximo a éste de reciente adquisición (426 has.) de las Facultades de Agronomía y Veterinaria, entre otras.

La superficie cubierta de sus instalaciones supera los 348.000 m<sup>2</sup> (unos 288.000 m<sup>2</sup> son de sus Facultades, unos 36.000 m<sup>2</sup> son de sus Colegios y unos 24.000 m<sup>2</sup> son de sus dependencias).

Por su tamaño y antigüedad es la tercer universidad del país (después de la UBA y muy cerca de la de Córdoba) y la más importante de la provincia de Buenos Aires –de hecho, el 90% de su matrícula son alumnos de la región y de las distintas localidades de la Provincia-. Sin embargo, por la diversidad en la oferta educativa -tanto en el grado como en el posgrado- y de sus actividades de investigación, transferencia, extensión e integración social es una de las más complejas de América Latina. De hecho, el Centro Interuniversitario de Desarrollo, en el Informe 2007 de Educación Superior en Iberoamérica, en el período 1990-2004, ubica a la producción científico-técnica de la Universidad de La Plata tercera en el país, detrás de la UBA y muy cerca del CONICET (CINDA, 2007: 83).

## LOS EJES DEL DEBATE PARA EL DESARROLLO DE LA UNLP

Durante el período 2004 – 2010, en el marco del proceso de formulación y gestión de sus primeros planes estratégicos, se prepararon y realizaron en la Universidad Nacional de La Plata, una serie de debates acerca de los ejes fundamentales para su desarrollo:

En el marco del Plan Estratégico 2004 – 2007, en el año 2005 se realizaron seis plenarios: ‘Políticas de Educación Superior’, ‘Enseñanza’, ‘Investigación y Transferencia’, ‘Extensión’, ‘Cooperación Internacional’ y ‘Bienestar Universitario’.

En el año 2006 se realizaron cinco jornadas de debate que tuvieron como tema transversal el rol de la Universidad frente a los actuales desafíos y demandas del contexto socio-histórico: ‘La democratización del saber en la sociedad del conocimiento’, ‘Hacia un sistema de educación integrado: estrategias y políticas de articulación’, ‘La pertinencia social de la universidad frente a los retos socio-históricos actuales’, ‘La vinculación entre docencia, investigación, extensión y transferencia en la formación universitaria’ y ‘La comunicación institucional en las universidades nacionales’.

Y en el año 2007, ya de cara a la formulación del ‘Plan Estratégico 2007 – 2010, se realizaron doce jornadas-taller de revisión del Plan 2004 - 2007, de diagnóstico y de propuestas: ‘Ciencia y tecnología’, ‘Análisis de situación de las prácticas y políticas académicas de grado en la UNLP’, ‘Propuestas para gestionar la educación universitaria de grado’, ‘Una mirada crítica hacia el proceso de mejoramiento de la calidad en la educación universitaria de pregrado’, ‘Propuestas para gestionar la educación universitaria de pregrado’, ‘Presente y futuro en la formación de posgrado’, ‘La política de extensión universitaria en la UNLP’, ‘Propuestas para gestionar la extensión universitaria’, ‘Pautas para la cooperación universitaria internacional’, ‘El bienestar universitario’, ‘La infraestructura universitaria’, y ‘El presupuesto de la UNLP y el modelo de distribución de pautas’.

Estos encuentros, de los que participaron decanos y funcionarios, profesores e investigadores, graduados, alumnos y representantes de los gremios docentes y no docentes, estuvieron conformados por mesas redondas y expositores que instalaron los temas para ser debatidos en comisiones con consignas precisas y relatorías meticulosas que ordenaron los consensos generales en aspectos fundamentales y marcaron los matices. Y más allá de ser el insumo fundamental para la formulación de los Planes, se constituyeron en espacios de debate de los problemas y desafíos que afronta la universidad, que con una dinámica propia, ayudaron al intercambio transversal de pareceres y propuestas, las cuales resultaron esenciales como principio de la planificación y gestión participativa para el desarrollo de la institución (TALLERES UNLP, 2008).

Por último, en octubre de 2008 comenzamos un proceso de consulta sobre la pertinencia y el alcance de los objetivos a lograr en la próxima etapa de gestión. Se consultó en forma personalizada a más de 400 actores caracterizados de nuestra Institución: Ex Rectores, Decanos, Consejeros, Dirigentes Gremiales, Profesores, Graduados, Alumnos y No Docentes, e inmediatamente fuimos recibiendo innumerables contribuciones y observaciones que consolidaron y ampliaron las propuestas iniciales. Finalmente, en el período agosto 2009 – mayo 2010, el documento resultante fue puesto a consideración de toda la Comunidad Universitaria en la página Web de la Universidad, recibiendo constantes aportes y su resultado conformó los 55 Objetivos Estratégicos que expusimos en el capítulo anterior y son la base fundamental de este Plan.

Con esta experiencia en marcha, sumamos un paso más a una forma de gestión participativa que consolida el rol del cogobierno universitario y ayuda a construir colectivamente un proyecto de Universidad sustentado en el consenso de las mayorías y fundamentalmente en el respeto por todas y cada una de las opiniones que se expresan para mejorarla.

## EL PLAN ESTRATÉGICO EN EL PERÍODO 2004 – 2010 – RENDICIÓN DE CUENTAS

Los objetivos estratégicos propuestos, sintetizan los temas y posiciones generales emergentes de un constante debate, el que forma parte del proceso cotidiano de planificación y gestión que dio lugar a la elaboración y gestión<sup>76</sup> del Plan Estratégico en los períodos 2004-2007 y 2007-2010, y preparó el campo, con un ajuste constante en la orientación del período 2010-2014.

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

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

En este párrafo daremos cuenta de la evolución del Plan en el período, en el que las acciones llevadas a cabo, referidas al desarrollo de la enseñanza, produjeron los siguientes avances:

En el apoyo a la calidad en la docencia, se creó y puso en marcha en forma gratuita la especialización de postgrado en docencia universitaria, el programa de cursos de capacitación de docentes juntos con ADULP, el sistema de adscripción a la docencia y el programa de capacitación semipresencial para los docentes del polimodal, además de continuar con la Carrera Docente (Ord. 195). También el Consejo Superior aprobó 1.053 concursos de Profesores Ordinarios (la planta de Profesores de la UNLP es de 3.229, con 2.558 Ordinarios –el 79,22%), se multiplicaron los cargos docentes y las mayores dedicaciones (debido a una gran demanda de docentes frente a alumnos, la UNLP gestionó y creció en 1.901 cargos en el período -20,06%- de los cuales 1.260 fueron mayores dedicaciones, las que aumentaron un 50%); y se crearon las Facultades de Psicología y de Trabajo Social.

En la promoción del acceso a la educación universitaria, se creó el Programa de Apoyo y Orientación para la permanencia de alumnos inscriptos en la UNLP, en el que pueden intervenir alumnos del secundario, del cual han participado hasta la fecha 700 alumnos de diversas unidades académicas. Se dictaron del 2004 al 2008, los Cursos de Apoyo al último año del nivel medio/polimodal para articular con el nivel superior, en conjunto entre la UNLP y la Dirección de Enseñanza Media de la Pcia. de Buenos Aires. Se desarrolló un programa de Articulación Curricular entre la UNLP y las Escuelas Medias de la Región I de la PBA, así como en la definición de competencias de ingreso al nivel universitario. Además, se consolidó la Articulación con el Nivel Terciario No Universitario de Articulación de la Educación Superior Universitaria para permitir la continuidad de estudios universitarios de grado, con 16 experiencias en marcha de las que participan distintas Unidades Académicas.

En la educación a distancia en el grado y en el posgrado, con el uso de Internet, se creó una dirección específica, se generó un software –WebUNLP-, se capacitaron los equipos de todas las Facultades, se aprobó en el Consejo Superior el proyecto metodológico y normativo, se formularon guías y material de apoyo y se puso en marcha un programa con 15 experiencias piloto, en la actualidad se cuenta con 182 experiencias de grado y pre-grado. En el año 2008 se desarrolló un software para la administración de cátedras WAC, que ya es utilizado por 61 cátedras y 1.600 usuarios. Además, se inició el dictado de 2 carreras y numerosos cursos de grado y posgrado con material envasado en soporte CD y/o DVD; se produjeron y emitieron cursos de extensión por TV por cable a todo el país; se desarrolló material de divulgación y de apoyo en formato multimedial para clases presenciales y se implementaron proyectos especiales con diversas dependencias de la UNLP.

En el fortalecimiento académico, se terminó y aprobó en el Consejo Superior el Informe Final del proceso de Autoevaluación institucional iniciado en el 2001 y se concretó la visita externa en el marco de la evaluación externa de la UNLP por parte de la CONEAU en el 2009. Se continuó con la acreditación nacional de carreras de grado (en este período Ingeniería, Medicina, Agronomía, Arquitectura, Veterinaria y Exactas) y se está avanzando en el proceso de inclusión de nuevas carreras (Odontología, Psicología, Cs. Económicas, Derecho y Cs. Naturales). También se cumplimentaron procesos de acreditación regional en el marco de MEXA/ARCUSUR de varias carreras de distintas Unidades Académicas.

Se continuó con el seguimiento y validación nacional de los procesos de modificación y creación de planes de estudio de carreras de grado (el Consejo Superior aprobó 29 nuevos planes, 10 reformas y creó 3 carreras nuevas) y con la promoción de títulos intermedios y de carreras cortas (en este período las de Técnico Superior Metalúrgico en Ingeniería, Martillero y Técnico en Gestión de Recursos Humanos en Derecho y Técnico Superior Universitario en Periodismo Deportivo). Se encuentra en desarrollo la etapa de trabajo con las facultades para la creación de una certificación académica intermedia a las carreras de grado de la UNLP.

---

76. Carlos Matus, un actor clave y teórico de la planificación en América Latina afirmó que "la planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. En consecuencia, cálculo y acción son inseparables y recurrentes" (Matus, 1985); una de las definiciones que comenzaron a marcar el cambio de la planificación normativa que caracterizó al modernismo y habilitó las nuevas corrientes posmodernas, que dieron lugar a la planificación estratégica participativa.

En el desarrollo de sistemas de información académica se crearon, en la Biblioteca Pública, la Biblioteca Depositaria Parcial del fondo Naciones Unidas, el Aula de Navegación en Internet, la Sala Colectividades, el Portal Roble de integración de todas las bibliotecas de la UNLP (con más de 1.000.000 títulos) y se puso en valor el Centro de Referencia Documental. Se profundizaron los desarrollos de procesos informatizados y se incorporaron Sistemas de Gestión integral propios en las Bibliotecas de Económicas e Informática. Además, se gestionaron y construyeron los nuevos edificios para las bibliotecas de Arquitectura, Ciencias Naturales, Veterinaria, Agronomía, Informática y Odontología, acondicionándose los edificios en las bibliotecas de Exactas y Humanidades. Se inició la consolidación del Proyecto de Enlace de Bibliotecas -PREBI-, portal de búsqueda y provisión bibliográfica, que además de avanzar en su red de cooperantes internacionales culminó el desarrollo del software Celsius NT, instalado y funcionando en 48 Universidades de América, y del Servicio de Difusión de la Creación Intelectual -SEDICI-, como herramientas fundamentales para el acceso a la información y la difusión de nuevos conocimientos. SeDiCI cuadruplicó en 2008 los documentos internos y pasó de 700.000 a 4.500.000 de documentos externos (tesis, artículos, etc.). PrEBi configuró y puso en funcionamiento en el 2008 el Portal de Revistas de la UNLP y en el 2009 el Portal de Congresos, dedicados a gestionar de manera completa revistas y eventos de las distintas unidades académicas. Se dictaron talleres de capacitación referidos al uso de ambos portales y se desarrolló material didáctico para los usuarios. En 2009 PrEBi creó PrEBi-WiKi un sitio web que provee asistencia dinámica y colaborativa a las problemáticas más comunes de los usuarios.

En la promoción del crecimiento de la formación de posgrado, se aprobaron en el Consejo Superior 31 nuevas carreras de posgrado y 38 modificaciones a sus planes (la UNLP cuenta con 167 carreras), se pusieron en marcha 10 posgrados a distancia, se abrió una sede de posgrados en la ciudad de Avellaneda con 35 cursos y otra en Capital Federal por iniciativa de las Facultades de Económicas, Informática y Derecho, se gestionaron y solucionaron los problemas históricos en las titulaciones a extranjeros, se promovió la doble titulación como práctica corriente y se realizó una difusión permanente de las carreras y cursos instalando una página trilingüe en el portal de la UNLP. Se puso en marcha el proyecto de acortamiento de la permanencia de los alumnos en el Doctorado; se gestionó una partida presupuestaria específica para garantizarle la gratuidad a los docentes y no docentes de la UNLP en el nivel de Doctorado, se promovió la publicación de Tesis Doctorales a través del Servicio de Difusión de la Creación Intelectual (SeDiCI) y se propusieron al Consejo Interuniversitario Nacional modificaciones a los estándares y criterios para la acreditación de carreras de posgrado.

En la promoción del fortalecimiento de la formación preuniversitaria, se implementó la reforma educativa en los Colegios de la UNLP, a partir de bloques curriculares de seis años para los niveles primario y secundario; se aprobó por ordenanza, se efectuó la participación docente y la presentación de proyectos académicos y de gestión para la selección de los Directores de los Colegios y se regularizó el claustro de profesores (menos del 5% eran ordinarios), maestros y auxiliares y el procedimiento de concursos para ingresar al sistema, un reclamo postergado de más de 20 años. En esa línea, se actualizó el Reglamento General de los Colegios y se implementaron cursos de capacitación para maestros para incluirlos en el proceso de regularización y concursos docentes. También se modificaron y actualizaron los planes de estudio de los cinco establecimientos y se propuso un instrumento de evaluación y seguimiento mediante la construcción de indicadores que posibilitan el análisis de los programas y proyectos en desarrollo en su contribución a la retención, la innovación pedagógica, la articulación y el trabajo con la diversidad. Ello permite la construcción de lecturas integrales y transversales que generan insumos para el mejoramiento de la calidad de la formación preuniversitaria en la UNLP.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2010, referidas al desarrollo de la investigación y la transferencia se produjeron los siguientes avances:

En el apoyo a tareas de investigación, desarrollo, transferencia y formación de recursos humanos en CyT y con el objeto de gestionar una política propia de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico a partir del año 2006 se implementó la convocatoria sistemática para Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNLP -PID- dirigidos por investigadores formados (16 PID en el 2006 y 17 PID en el 2007 en ejecución hasta el 31/08/2010) y a partir del año 2007 se implementó la convocatoria sistemática para Proyectos Promocionales de Investigación y Desarrollo de la UNLP -PPID- dirigidos por investigadores jóvenes (7 PPID en el 2007 y 11 en el 2009).

Se creó el Programa de Subsidios para Jóvenes Investigadores, con 171 solicitudes y 82 subsidios otorgados en el 2004, con 122 solicitudes y 70 subsidios otorgados en el 2005, con 132 solicitudes y 102 subsidios otorgados en el 2006, con 175 solicitudes y 102 subsidios otorgados en 2007 (\$ 122.400), con 185 solicitudes y 102 subsidios otorgados en 2008 (\$ 132.600). Este Programa ha tenido continuidad desde su creación y es así como en el año 2009 continua el mismo habiéndose incrementando el monto del subsidio individual de 1.300 a 1.600 pesos. (\$163.200).

Se puso en marcha en el año 2008 el Programa de Viajes /Estadías para Investigadores (no se ejecutaba desde el año 2001) en el que se solicitaron 211 y se otorgaron 92 subsidios (\$199.622,40). En el año 2009 se solicitaron 379 subsidios y se otorgaron 112 (\$308.610). El objetivo es continuar con el programa y a la vez ir ajustando la reglamentación de acuerdo a propuestas que surgen de la inquietud de los docentes-investigadores de las distintas Unidades Académicas.

En el marco del Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades en Recursos Humanos PRH de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) en áreas tecnológicas prioritarias, la UNLP gestionó y es beneficiaria desde el año 2007 del PRH 15 que involucra la radicación de 12 investigadores del exterior y la formación de 22 doctores.

En el marco del Programa de Normalización de las 17 Unidades Ejecutoras de doble dependencia UNLP-CONICET, durante los años 2008 y 2009 se llamaron a concurso de directores de 8 Unidades Ejecutoras, etapa ya finalizada y está en proceso el llamado a concurso de directores de las 9 Unidades Ejecutoras restantes.

Asimismo se aumentó el presupuesto de becas y subsidios a proyectos acreditados: Se otorgaron subsidios por \$710.000 en el 2004, \$1.550.000 en el 2005, \$1.550.000 en el 2006, \$1.900.000 en 2007, \$2.400.000 en 2008 y \$3.200.000 en 2009, para proyectos acreditados por la UNLP. Por su parte, las becas de posgrado durante el año 2004 significaron un monto de \$1.176.200, mientras que lo utilizado en el año 2009 es de \$3.200.000, que permiten mantener un programa con unos 150 becarios de iniciación, perfeccionamiento y formación superior de la UNLP (que se suman a unos 600 becarios del CONICET con lugar de trabajo en la UNLP y unos 100 del ANPCyT y otras entidades).

Se revisaron y aprobaron en el CS las modificaciones a la Ordenanza 259 (Reglamento de Becas) y la Ordenanza 268 (Programa de Retención de Recursos Humanos) con el objetivo de priorizar una formación académica de excelencia para que los jóvenes formados puedan insertarse en el sistema científico-tecnológico.

El Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación está consolidado en la UNLP con 3.513 docentes investigadores categorizados y unos 1.919 incentivados. En ese marco, se realizó la administración del proceso regional de Categorización de Investigadores 2004 (4.385 solicitudes, de las cuales 2.163 fueron de la UNLP) y actualmente se está organizando el proceso de categorización 2009 con aproximadamente 3.000 presentaciones de la UNLP.

Anualmente se realiza la acreditación de Proyectos de Investigación con evaluación externa que implica que anualmente se gestionen numerosos proyectos: 520 proyectos en el 2004 con 2.674 docentes investigadores categorizados, 564 proyectos en el 2005 con 5.475 integrantes (2.624 categorizados) 614 proyectos en el 2006 con 5.005 integrantes (2.498 categorizados), 629 proyectos en 2007 con 4.915 integrantes (2.473 categorizados), 637 proyectos en 2008 con 4.330 integrantes (2.383 categorizados), 664 proyectos en 2009 con 3.986 integrantes (2.317 categorizados). Además se gestiona la evaluación externa por pares, de informes de avance y finales, (509 en el 2005, 554 en el 2006, 597 en el 2007, 608 en el 2008 y 637 en el 2009, correspondientes siempre al año anterior). En ese marco, la UNLP consensuó y propuso modificaciones al Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos.

Se realizó un sistema de información central de las actividades de Ciencia y Técnica sobre plataforma Java con base de datos Oracle y está destinado a la consolidación de un registro único de docentes e investigadores y a un sistema de información integrado de producción en investigación y desarrollo. Además se digitalizan los archivos y se producen CDs de difusión.

Para una mayor visualización de las publicaciones científicas de las Unidades Académicas se elaboró un software para el uso de los editores de las revistas institucionales de Facultades e Institutos, que permita la gestión y publicación de revistas científicas en formato electrónico e impreso y se creó el Portal de Revistas de la UNLP. También se desarrolló el software de Congresos para la gestión de eventos científicos, con su respectivo Portal.

En el fortalecimiento de grupos de I&D de la UNLP, se firmó un nuevo Convenio Marco con el CONICET, dentro del cual se previó la creación del Centro Científico Tecnológico (CCT La Plata) para prestar servicios a los Centros e Institutos de doble dependencia, así como para hacer más fluida la relación entre el CONICET y la Universidad. Se tomaron en conjunto las decisiones referidas a las necesidades más apremiantes en materia de Infraestructura, se construyeron los edificios para 2 Institutos<sup>77</sup> y en breve comenzarán las obras en terrenos de la UNLP que beneficiarán a 4 Institutos de doble dependencia con edificios nuevos (fondos del MCYT)<sup>78</sup>. Se han establecido conversaciones directas para que el CONICET, con fondos propios permita la construcción en terrenos de la UNLP de otros 2 nuevos edificios para Institutos existentes<sup>79</sup>. Además, durante los últimos años se han creado de común acuerdo 3 nuevos Institutos de doble dependencia, entre ellos el primero orientado a las Ciencias Sociales.

También se gestionó el acceso a líneas de financiamiento externas a la UNLP a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), con sus Fondos FONCyT y FONTAR, logrando en el período la aceptación de 4 ideas – proyecto de Créditos a Instituciones (CAI), la adjudicación de 3 proyectos por un monto total de \$826.725 del Programa de Modernización de Equipamiento de Laboratorios de Investigación (PME 2003) y la adjudicación de 7 proyectos (PME 2006) por un total de \$5.381.873., que significó hasta el momento una contribución en pesos en concepto de contraparte alrededor de \$200.000. También se logró financiación externa mediante la adjudicación de 34 subsidios PICT 2005 por un total de \$4.332.622, 46

---

77. CINDECA con recursos de la UNLP y CIDCA con fondos del CONICET.

78. ILPLA, CIC – INIBIOLP y IALP con fondos del MinCyT.

79. CEPAVE y IFLP con fondos CONICET.

subsidios PICT 2006 por un total de \$5.978.880,75 y 41 subsidios PICT 2007 por un total de \$6.994.407,12 además de otros subsidios por más de \$1.000.000. Además, el Centro Estudios Genómicos CREG-AUGM, gestionó y consiguió \$760.000 para la adquisición de un microscopio confocal de resolución espectral y la incorporación de otro grupo de investigación.

Referido a la promoción de estudios sobre líneas prioritarias, se incorporó al presupuesto una partida para Proyectos Especiales, con la finalidad de financiar a partir del año 2010, líneas prioritarias de investigación y desarrollo, definidas por las comisiones correspondientes del CS, de manera que sus estudios impacten en la ciencia, la técnica y/o la sociedad.

En cuanto a la protección y transferencia de conocimientos y tecnologías, desde la Dirección de Propiedad Intelectual se participó en la reformulación de la Ordenanza para la protección de los resultados de la investigación bajo las normativas de Propiedad Intelectual, que fue aprobada en el año 2007. Asimismo se consolidó la organización del área con la incorporación y formación de personal para satisfacer la intensa demanda y actividad de la misma. Es de destacar la creación del área de búsqueda de información tecnológica en documentos de patentes, a los fines de brindar información específica sobre el estado del arte a los investigadores de la universidad. Se presentaron 18 solicitudes de patentes de invención, en el año 2007 se normalizó la gestión de ISBN e ISSN contando con 35 registros en el periodo 2007-2009. Se participó en la negociación y redacción de numerosos acuerdos de transferencia o licencias con empresas y distintas facultades. Se participó en los debates de la Cámara de Diputados para la modificación y sanción de la Ley de promoción de la Biotecnología Moderna. Se participó en calidad de Miembro titular en la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales (RedVitec) delineando las políticas conjuntas de protección por propiedad intelectual y transferencia de los conocimientos y tecnologías. En cuanto a las relaciones Internacionales con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, se ha posicionado a la UNLP como el referente en Argentina en los temas de oficinas de gestión de la protección y transferencia de tecnologías (Se participó como experto para la redacción de una Guía práctica de creación de OTT para America Latina. Asimismo, se solicitó la elaboración de un trabajo de relevamiento en Museos y Archivos de Argentina y la redacción de una Guía de Buenas Prácticas para la gestión de la propiedad intelectual en Museos y Archivos de Argentina).

En el desarrollo de la vinculación y la transferencia tecnológica, en el marco del Programa "Proceso Emprendedor en Red" se realiza todos los años el Curso-Taller de Posgrado "Formación de Emprendedores y Creación de Empresas" orientado al desarrollo y creación de emprendimientos innovadores, complementando las actuales carreras de grado con una formación orientada a satisfacer tanto las naturales inquietudes y ambiciones personales como las necesidades sociales, institucionales y empresariales; en la Red VITEC (conformada por todas las Universidades e Institutos Universitarios Nacionales que componen el Consejo Interuniversitario Nacional -CIN-, con el propósito de optimizar los esfuerzos de las Áreas de Vinculación para aportar conocimientos al sistema), la UNLP preparó el sistema informático para la armonización de la oferta tecnológica y se incorporó a la UNLP como Miembro Tecnológico a la Red Tecnológica Argentina, coordinada por la Cancillería. Además se concretó un acuerdo con el Banco Credicoop para la utilización del portal Emprendedor XXI, importante herramienta de orientación para jóvenes graduados que deseen establecer su propia empresa.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2010, referidas al desarrollo de la extensión universitaria, se produjeron los siguientes avances:

En el marco del Plan Estratégico se realizaron a lo largo del período distintas jornadas (algunas de alcance nacional) y talleres de debate que permitieron delinear y consensuar entre los actores universitarios las políticas y principales acciones de extensión para nuestra universidad. A partir de ello, se identificaron e implementaron cuatro programas generales a través de los cuales se organizan y se gestionan las actividades de extensión, a saber: Promoción de la Extensión Universitaria, Arte y Cultura, Comunicación y Medios, y Políticas Sociales.

En la promoción al desarrollo de proyectos y la definición de políticas de extensión, se multiplicó su presupuesto de \$ 250.000 anuales en 2004 a \$ 1.550.000 anuales en 2010, lo que permitió un fuerte incremento tanto en la presentación de proyectos como en los montos y cantidad de subsidios otorgados (de 31 en 2004 a 65 –incluido programas- en 2009), y en consecuencia un aumento considerable de docentes extensionistas, graduados y alumnos participando en actividades de extensión (711 docentes y 1.892 alumnos en 2009); se creó un banco de evaluadores con 200 miembros, se aprobó en el Consejo Superior el nuevo reglamento para la convocatoria anual a concurso para el subsidio de proyectos y la primera resolución que promueve y jerarquiza las actividades de extensión a partir del reconocimiento de mayores dedicaciones a los docentes extensionistas, la posibilidad de su categorización y el reconocimiento académico y curricular de la extensión tanto en el grado como en el posgrado. Esto se consolidó en la reforma del Estatuto de la UNLP, donde se reconoce, redefine y jerarquiza a la extensión como una actividad primordial de nuestra Universidad, conjuntamente con la docencia y la investigación.

Varias acciones se materializaron para fortalecer el vínculo entre docencia, investigación y extensión, tales como:

- Permitir al docente acceder a mayores dedicaciones con tareas de extensión, que complementen las de docencia e investigación.

- Exigir en los concursos docentes la presentación de propuestas programáticas articuladas de enseñanza, investigación y extensión.
- Introducir contenidos de extensión en la formación de grado, incorporando prácticas con el medio social que articulan la docencia con la extensión. También en los programas y proyectos de extensión se fomenta la participación de alumnos en la integración de los equipos y a través de becas de formación en extensión.

Para fortalecer este concepto, a partir del 2008 se implementaron talleres de capacitación en formulación de Proyectos de Extensión en todas las UUAAs, se instrumentó la línea de Programas de extensión con subsidios trianuales y durante el 2009 el Consejo Superior aprobó el reglamento de becas estudiantiles de formación en extensión, con el objeto de fortalecer y promover esta actividad en la formación de grado.

En la promoción cultural, se consolidó el crecimiento de las actividades del Taller de Teatro incorporando actividades didácticas; la producción de nuevas actividades musicales con la grabación del CD doble “La Música del Centenario” en el que participan el quinteto de vientos, el cuarteto de cuerdas y los tres coros de la UNLP (la suma de las participaciones de los cinco elencos de la UNLP totalizan unas 80 presentaciones anuales), los conciertos didácticos, el ciclo de conciertos en el patio del Edificio de la Presidencia y la puesta en marcha del Taller de Danzas. A través del portal web de la UNLP se conformó una red de más de 500 artistas locales, nacionales e internacionales para la realización de diversas actividades en conjunto con la UNLP, que recibe permanentemente nuevos adherentes.

Como parte de la celebración del Bicentenario, se puso en marcha el Proyecto “Postales de la Memoria” que tiene como objetivo reunir y retratar el origen, la razón y el ser de nuestra Región, contemplando el desarrollo de una línea de tiempo digital (ya publicada en el Portal) y la realización de una muestra itinerante. También se elaboró un programa de puesta en valor de los edificios de la cultura de la Universidad, se realizó la difusión de Producciones Visuales con numerosos talleres y cursos y el Concurso de Pintura y Música del Centenario, el crecimiento de las actividades museológicas dotando de un presupuesto básico a la Red de Museos y recuperando la biblioteca del Museo Azzarini y la multiplicación de los programas de integración comunitaria, dotando también de un presupuesto básico a la Comisión Universitaria de Discapacidad, que ha incrementado considerablemente su actividad con distintos cursos y talleres, apuntando a la concientización de la problemática. Además se promovió el crecimiento de actividades de las 50 Cátedras Libres (se aprobó la creación de 22 cátedras en el período) y se consolidó la gestión universitaria en el área de los Derechos Humanos.

En la comunicación y difusión de las actividades de la UNLP, se creó la Comisión de Comunicación que integra todas las áreas de referencia; se creó en mayo del 2005 el Portal Universitario [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar), renovado a principios de 2008 en su diseño, programación y contenidos (con un promedio de 4.300 visitas diarias, es decir más de un millón y medio de visitas al año, con una tasa de crecimiento anual cercana al 40% y con una proyección que se multiplica por diez con sus links y enlaces, transformándose en la herramienta de consulta más importante del sistema); se creó el mensuario “La Palabra Universitaria” de difusión de las actividades universitarias, con una amplia inserción en la comunidad a partir de la distribución de 60.000 ejemplares con la edición dominical del diario El Día (36 números en el período), constituyendo la primera publicación con continuidad en la historia de la UNLP.

Para la integración con el sistema universitario y el intercambio de experiencias que permitieran consolidar el programa de comunicación de la UNLP, se organizaron y llevaron a cabo las 1ras. Jornadas Nacionales de Comunicación Institucional, en el año 2006, de las que participaron autoridades y equipos de comunicación de más de 25 UUNN, entre otras instituciones.

Se produjeron importantes avances en el proyecto de instalación y operación del servicio de televisión abierta (Canal 25 – Banda UHF) de la Universidad Nacional de La Plata, cuyo objetivo es generar un nuevo espacio de divulgación del quehacer universitario, de alto impacto, como el que implica un canal de televisión abierta. Se elaboró y aprobó en el COMFER el proyecto técnico, se compró la torre y la antena, se consiguió la donación del transmisor y se está trabajando en la transmisión de la señal de prueba y en los contenidos de la programación.

Asimismo se consolidó la Unidad de Prensa; se puso en valor Radio Universidad a partir de la gestión de un subsidio que permitió renovar integralmente su tecnología, la que editó dos versiones del CD “El Archivo de la Palabra” (premio Martín Fierro); y se jerarquizó la Editorial de la UNLP a partir de la recuperación integral de su edificio, la gestión y obtención de un subsidio para su equipamiento, la puesta en marcha de un fondo editorial y el crecimiento marcado de sus publicaciones.

También se consolidó el área de Comunicación Visual la que, en base al Manual de Identificación Institucional, implementó un programa que registra, entre numerosos temas, el diseño, producción y venta de artículos identificados con la UNLP. Además se consolidó la Expo Universidad, mega encuentro anual de diez días “Universidad – Comunidad” en el Pasaje Dardo Rocha, con unas ciento cincuenta actividades y exposiciones de toda la UNLP y en el 2005 se diseñó y cumplió la nutrida agenda del Centenario, con unos trescientos eventos académicos, científicos, comunitarios y culturales en el año, muchos de convocatoria nacional e internacional y en ese marco se diseñó el identificador institucional del Centenario, se editó el libro, la revista y el CD del Centenario y se produjeron afiches y folletería que promocionaron todas estas actividades.

Fortaleciendo esta política, se creó en el portal de la UNLP el Calendario Anual de Eventos de la UNLP, que informa y sistematiza la nutrida agenda de actividades científicas, culturales y académicas que desarrolla la universidad, y se trabaja en la digitalización del Archivo Fotográfico de la UNLP -que en una primera etapa en la Presidencia, abarca desde el año 1962 hasta el año 1996 (más de 30.000 negativos)-, con el objetivo de recuperar la memoria y la historia gráfica y visual de la institución.

Para la promoción del debate y la participación se pusieron en marcha herramientas de consulta como las encuestas en el Portal, y la clasificación y automatización de mails recibidos en [www.unlp.edu.ar](http://www.unlp.edu.ar), y se creó una colección de documentos institucionales en la que se editaron la autoevaluación institucional, los planes estratégicos 2004-2007 y 2007-2010, los anuarios de indicadores desde el 2006 en adelante, el Estatuto reformado en 2008 y los Objetivos Estratégicos para el período 2010-2014.

En relación al rol transversal de la comunicación en la gestión, se planificaron y gestionaron campañas integrales de comunicación, tendientes a fortalecer los objetivos de proyectos y programas de distintas instancias de gestión de la UNLP, como son: la campaña “Vení a la UNLP” para la difusión de la oferta de carreras de grado; la campaña “Posgrados UNLP”, que incluyó el desarrollo y puesta en marcha de nuestro primer sitio web trilingüe, entre otras acciones; la campaña “Universidad Saludable”, que incluyó los subsistemas de Universidad libre de humo, Lucha contra el dengue, Prevención de la gripe A, etc.; y la campaña “Compromiso ambiental UNLP”.

En el área de Políticas Sociales se creó el Consejo Social, integrando a la Universidad con las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Región, por un convenio con la Dirección General de Escuelas se puso en marcha la Escuela Universitaria de Oficios y a través de un Convenio con la Municipalidad de La Plata y la Federación de Instituciones, se crearon los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria con el doble propósito de profundizar la formación de nuestros estudiantes en extensión y brindar servicios en asistencia, asesoramiento, divulgación y capacitación con los actores locales, se abrió el primer Centro en Los Hornos, realizándose actividades en distintos barrios de la región con importante participación comunitaria.

En la vinculación con el graduado universitario, se generaron nuevas herramientas para la ayuda en la búsqueda de oportunidades e inserción laboral en empresas e instituciones (450 nuevos puestos de trabajo intermediados para jóvenes profesionales, mediante nuestra plataforma). Participan en los cursos de actualización y capacitación profesional, tanto egresados como instituciones y empresas (800 egresados en forma anual) en temas relacionados a inserción laboral y Recursos Humanos. El programa cuenta con una base de datos de alrededor de 20.000 egresados que se nutre permanentemente desde el año 2003. Se viene realizando un relevamiento sistemático de la situación socio-ocupacional de los egresados y sus trayectorias laborales, con el fin de tener un estado de situación de los mismos para poder implementar acciones en relación a la problemática planteada. Al mismo tiempo se consolidó un fuerte vínculo con los Colegios Profesionales y otras asociaciones, sindicatos y empresarias que nuclean las diferentes actividades de la región (32 convenios de vinculación firmados).

En la capacitación social, se capacitaron unos 700 agentes y funcionarios del Estado en los Cursos de Alta Gerencia Pública para intendentes, funcionarios, concejales y legisladores y en diversos cursos para el mejoramiento de la Gestión Pública provincial y municipal, además de aspirantes a oficios (buena experiencia con la formación de panaderos), dirigentes de ONGs, empresarios de MiPyMes y numerosos vecinos en los clubes de barrio (buena experiencia con la capacitación de amas de casa en informática).

En la promoción de los vínculos con municipios y regiones, se editó el CD de vinculación Universidad – Comunidad, con todas las actividades que se realizan en la UNLP de interés comunitario, que se mantiene permanentemente actualizada a través de una base de datos disponible en el portal web, se realizaron eventos nacionales e internacionales de planificación participativa y otras herramientas para la gestión comunitaria y se coordinaron equipos de la UNLP para el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías para el mejoramiento de las gestiones locales y regionales.

En la defensa de los derechos humanos, se organizó y realizó en la UNLP el Primer Encuentro Anual de la Red Interuniversitaria de los Derechos Humanos –RIDH-, se realizó y difundió un listado de las víctimas del proceso militar pertenecientes a nuestra comunidad universitaria, se confeccionó un Registro de Madres de Plaza de Mayo vinculadas a la Universidad Nacional de La Plata y se entregaron 80 diplomas de reconocimiento. También se capacitó en derechos humanos a docentes de EGB 3 y Polimodal, instituciones educativas y responsables de bibliotecas así como se organizaron numerosos seminarios, cursos, jornadas y conferencias de difusión y educación en el tema.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2010, referidas al desarrollo de las relaciones interuniversitarias y de cooperación interinstitucional se produjeron los siguientes avances:

En el orden nacional la UNLP participa en la Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales -Red CIUN- por medio de la cual desde el año 2005 se ha venido fortaleciendo a la Universidad con capacitación y formación en la temática destinada al personal de la Unidad de Relaciones Internacionales y de las Oficinas de Cooperación de las Facultades. La participación en la Red CIUN ha permitido compartir con otras UUNN la detección de problemas comunes de documentación de estudiantes extranjeros y avanzar en conjunto en la resolución y mejoramiento de las cuestiones migratorias de dichos alumnos. Además, Red CIUN

se ha constituido en una herramienta de proyección continental a través de la comunicación y formulación de actividades con redes pares a nivel latinoamericano.

En el orden regional se fortaleció la actuación de la UNLP en la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo –AUGM- a partir de la participación efectiva de Docentes e Investigadores en sus núcleos y comités académicos (tales como Desarrollo Regional, Procesos Cooperativos, Energía, Aguas, Género, Salud Animal y Enseñanza de Español y Portugués como segunda lengua), reactivando el Comité de Medio Ambiente cuya coordinación ejerce la UNLP (se recuperó la periodicidad de reuniones y se realizó en La Plata el congreso de relanzamiento que congregó a especialistas de relieve nacional e internacional). En el último año, por iniciativa de la UNLP, se crearon el Comité de Medios de Comunicación Universitaria y el Núcleo de Biofísica cuyas reuniones de lanzamiento se realizaron en el año 2009 en la UNLP.

En forma paralela y con la misma lógica, se amplió la movilidad estudiantil por medio del Programa “ESCALA Estudiantil”. Durante el año 2003 se intercambiaron 9 alumnos y desde el 2004 se ha crecido en forma ininterrumpida (en 2010 se intercambiarán 18 alumnos) habiendo sumado hasta el presente un total de 171 alumnos intercambiados.

En el Programa “ESCALA Docente” se participa desde el año 2006. Inicialmente el número fue de 11 docentes movilizados, número que fue incrementándose hasta sumar un total de 61 docentes hasta el primer semestre de 2010.

Mención aparte merece el acuerdo logrado entre AUGM y el Grupo Coimbra de Universidades Europeas, mediante el cual se participa de un programa piloto de movilidad de recursos humanos en formación para el período 2009-2011. Por el mismo se han previsto movilizaciones en 2009 a las universidades de Padova (Italia) y Coimbra (Portugal), y sucesivamente en 2010 para Lovaina (Bélgica) y Leiden (Holanda), pautando para el 2010 intercambios con las universidades españolas de Granada y Barcelona.

Para finalizar con las actividades en el marco de AUGM, la UNLP ha participado activamente en las Jornadas de Jóvenes Investigadores. Desde el año 2004 hasta la actualidad se han presentado para su evaluación 359 trabajos. Luego de establecer un orden de mérito, han permitido el envío de 206 jóvenes investigadores para participar de las Jornadas realizadas en distintas Universidades de la Asociación.

En el orden continental por medio de la Red de Macrouiversidades (grandes Universidades de América Latina y el Caribe) se trabaja en dos líneas. La primera de ellas, la movilidad de alumnos de posgrado en la cual participamos desde el año 2006 habiendo comenzado con la recepción de 1 alumno extranjero y sumando hasta el presente 67 alumnos intercambiados. La segunda línea de trabajo es la de educación a distancia en la cual mediante financiamiento externo se trabaja en la plataforma latinoamericana en conjunto con algunas universidades de la Red, tales como UNAM (Méjico), San Marcos (Perú), San Pablo (Brasil), etc.

En el capítulo Unión de Universidades de América Latina –UDUAL- se ha trabajado en la puesta al día de la membresía, el intercambio de alumnos por medio del Programa Académico de Movilidad Estudiantil –PAME-. Desde el año 2007, en forma semestral se ha concretado el envío y recepción de 9 alumnos en total.

En el orden internacional se ha asistido permanentemente a los Docentes de la UNLP en la presentación de propuestas a programas de la Unión Europea tales como América Latina Formación Académica –ALFA-, Becas ALBAN, Becas ERASMUS y desde el año 2008, ERASMUS América Latina y la llamada Ventana Argentina. En esta última línea, se ha obtenido la financiación de un proyecto presentado por la UNLP junto a una veintena de universidades de Europa y América Latina que comenzará en 2010.

En el mismo plano se han conseguido acuerdos de bilateralidad con la Universidad del País Vasco (desde el año 2008 con 2 alumnos por año participando del intercambio y duplicando esta cantidad para 2010) y con la Universidad de Jaén (España) con la cual se prevén 6 intercambios para 2010.

En cuanto a las negociaciones con otros organismos, se puso en marcha el acuerdo con el Gobierno Vasco para la instalación del Lectorado de Lengua y Cultura Vasca en la UNLP, éste se encuentra en su tercer año consecutivo de funcionamiento. Destacamos también además de la reinserción, la adhesión y participación en membresías que fortalecen la movilidad y gestión de proyectos como Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP), y el apoyo a la participación de las Unidades Académicas en redes temáticas específicas, como ARFITEC, (Ingeniería), Americampus (Ciencias Jurídicas), Programa Pablo Neruda (Informática), junto a convenios específicos y el aval institucional para la presentación de nuestros docentes en organismos, universidades y agencias de cooperación.

Cerrando el capítulo internacional registramos un continuo crecimiento de alumnos internacionales que por medio de cortas estadías toman clases o cursos en la UNLP y cumplen con los requisitos legales y migratorios (desde el año 2006 hasta la fecha el número total de alumnos registrados es de 629, pasando de 32 alumnos en 2006 a 204 en el año 2009).

Estimulando la participación de la Universidad en programas de internacionalización promovidos por el Ministerio de Educación podemos destacar la intervención en el programa Marca de movilidad de alumnos y docentes para alumnos de Ingeniería y en el programa de movilidad docente en América Latina y Francia. También participamos y asistimos a los Docentes de la UNLP en los llamados a conformación de redes y mi-

siones internacionales, fortalecimiento de las áreas de vinculación, extensión y de relaciones internacionales, comenzando en el año 2006 con 1 proyecto y sumando hasta la fecha 52 proyectos terminados o en curso.

En estos años se trabajó para dar mayor difusión a las noticias internacionales. En esta línea cabe destacar, el boletín periódico de la Unidad, la materialización del sitio en la página de la UNLP y la confección de folletería en tres idiomas.

Finalmente, en 2008 y 2009 se llevó adelante un importante proyecto de cooperación con la Universidad Complutense de Madrid, la Escuela Latinoamericana con sede en la UNLP. En 2008 se desarrollaron 11 cursos y en 2009, 16 cursos de actualización y posgrado, con una asistencia superior a 500 alumnos, muchos de los cuales vinieron de países latinoamericanos. En cada uno de estos cursos participaron dos docentes de la UNLP y 2 de la Complutense, generando de esta forma importantes relaciones entre más de un centenar de docentes de ambas Universidades.

En las acciones llevadas a cabo en el período 2004 - 2010, referidas al desarrollo de la gestión y administración de la institución universitaria se produjeron los siguientes avances:

En la planificación, se diseñó, implementó y publicó el Plan Estratégico participativo, gestionado por objetivos y prioridades revisadas y rendidas trimestralmente, se diseñó e implementó y se publica anualmente un programa de indicadores universitarios comparados que permite medir la evolución de insumos, procesos y resultados del Plan y se diseñó e implementó un sistema de participación electrónica por encuestas y e-mails en la página de la UNLP, revisado y actualizado sistemáticamente.

En la reforma administrativa, se fijaron criterios objetivos para la distribución del presupuesto: en las Facultades (el presupuesto de la UNLP pasó de \$156.206.652 para el año 2005 a \$709 millones previstos para el año 2010 con el 91% en salarios), se transformaron las economías en gastos en personal en ahorros para funcionamiento el año siguiente, se fijaron pisos porcentuales de participación en el presupuesto para funcionar y se acentuó el proceso de descentralización, transfiriéndoles recursos que se administraban desde Presidencia como mantenimiento y seguridad. Además se fijó un criterio de inversión por alumno para el presupuesto de los Colegios de la Universidad, se incrementaron fuertemente las becas y subsidios a la investigación y a la formación de posgrado, los subsidios a la extensión, se incorporaron a la planta de personal 700 docentes que ejercían ad honorem, se crearon partidas para garantizar la gratuidad de los estudios de doctorado y de especialización docente de posgrado a los docentes de la UNLP, para dos cuotas adicionales al salario docente destinadas a pagar insumos académicos, para financiar la formación de los no docentes, para financiar los gastos del Comedor Universitario, para multiplicar la cantidad y el tipo de becas, para reforzar los conocimientos de los alumnos ingresantes, para garantizar la accesibilidad de los alumnos a las prácticas (viajes y seguros), además de incrementar fuertemente en ese sentido, la partida de práctica en viajes de campaña.

También se implementó un programa de gestión de financiamiento extra presupuestario para obras y equipamiento (se gestionaron en el período unos \$115.000.000), se definió una estructura orgánica funcional ordenada y con misiones y funciones claras definidas y articuladas con el plan estratégico de gestión y se diseñaron nuevos manuales de procedimiento de los sistemas y subsistemas administrativos (emisión de códigos de facturación, RR HH, bienes de uso, recursos propios, retenciones impositivas). Asimismo se implementó un sistema homogéneo de información a partir de la instalación completa en la Presidencia y las Facultades del sistema Comechingones (Económico-financiero), del proceso avanzado de instalación del sistema Guaraní (Alumnos) y la puesta en marcha piloto del sistema Pampa (Personal). También se avanza en la instalación de fibra óptica de interconexión entre todas las facultades y dependencias (etapa final) y en el acceso inalámbrico a Internet (etapa inicial).

Se implementó la Guía de Trámites en el Portal de la UNLP, se optimizaron los tiempos para la gestión del título, se diseñaron e implementaron nuevos sistemas de seguimiento de expedientes y de convenios, de altas y bajas docentes, de altas y bajas no docentes y categorías, de inventario informático, de gestión de servicios de Salud, de información de inasistencias, de información de Tesorería, de información de Derechos Humanos y de información del Consejo Superior. Se inició la actualización e informatización del registro patrimonial de bienes muebles y semovientes de la Presidencia, de sus reparticiones y de las Unidades Académicas y se creó un sistema preventivo de seguridad interna con integrantes del plantel no docente a los que se los dotó de intercomunicadores, ropa, linternas y otros equipamientos y se implementó un programa participativo de seguridad de los edificios de la UNLP, proporcionándole un presupuesto básico para ser implementado y gestionando, y consiguiendo los recursos complementarios para la realización de las obras.

En esa línea se realizó el reescalafonamiento general del plantel no docente, se normalizó la condición laboral de unos 600 no docentes, se normalizó el pago de sueldos de docentes y no docentes el 1° de cada mes por convenio con el Banco Nación, incorporando a los becarios de investigación y postgrado y a las becas de estudio al pago de sueldos por cajero, se extendió la licencia por maternidad a seis meses y se realizó la adecuación de los espacios, mobiliario y seguridad en las áreas administrativas de la Presidencia. También se diseñó, aprobó en el Consejo Superior y se puso en funcionamiento la Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias (1.600 horas en 3 años), con la inscripción inicial de 130 trabajadores no docentes de la UNLP en el año 2006 y la culminación del proceso de la primera cohorte y el inicio de la segunda en el 2009, avanzando en la gestión de una Licenciatura específica como articulación (además se capacitaron 700 no docentes por año con 25 cursos anuales para mejorar el funcionamiento institucional).

En la Reforma y Actualización Normativa, se sintetizaron en un documento único las propuestas para un Proyecto de Reforma de la Ley de Educación Superior hecho por el conjunto de la UNLP (se realizaron Jornadas, se pidieron aportes a las Facultades y se creó un Programa específico). De la misma manera se aprobó el Estatuto de la UNLP por la Asamblea Universitaria el 11 de octubre de 2008 (previamente se crearon comisiones interfacultades que sumaron a profesores, graduados, alumnos, gremios y colegios y se realizaron decenas de reuniones y jornadas), se formuló y aprobó en el Consejo Superior un nuevo digesto informatizado y ágil, que actualizó la vigencia de las ordenanzas y se formularon y aprobaron 12 nuevas normas y 5 modificatorias, necesarias para el mejor funcionamiento estructural de la UNLP, debatidas en este período por el Consejo Superior, tales como las Ordenanzas para la creación de Facultades, para el Ingreso a la UNLP, para la elección de Directores de los Colegios de la UNLP, para la realización de concursos docentes en los Colegios de la UNLP, para la protección de la Propiedad Intelectual, para la Acreditación de Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNLP, para la retención de Recursos Humanos Formados por la UNLP, para la adscripción a la docencia universitaria y para la realización de Sumarios. También se aprobaron las modificaciones a las Ordenanzas N° 259 de Becas de Posgrado y 91/68 de Administración y Control de Bienes Patrimoniales, la adecuación de la Ordenanza Electoral al nuevo Estatuto, la Resolución para la Promoción y Jerarquización de las Actividades de Extensión Universitaria y el Reglamento para la elaboración y selección de Proyectos de Extensión.

En la Actualización y Regularización del Estado Patrimonial y de Dominio de todos los inmuebles de la UNLP, se escrituraron los predios de Florencio Varela, del Bosque Este, del Bosque Oeste y el Liceo Víctor Mercante, estando en gestión avanzada la escrituración del Edificio de la Reforma (ex Jockey). Además se gestionó y consiguió el predio de 9 has. del Ex BIM (Bosque Norte), se compró y escrituró un campo de 426 has. para las Facultades de Agronomía y Veterinaria (con el ingreso por la venta de una parte del predio de Santa Catalina), se compró un edificio para que funcione 1 albergue para 400 estudiantes universitarios, se estableció un plan de ordenamiento del uso del suelo para la Estancia de Santa Catalina en Lomas de Zamora, y un plan de desarrollo sustentable para la Reserva Natural y Cultural Misionera de Kuñá Pirú con propuesta preliminar de cesión de tierras y gestión compartida con las comunidades indígenas que la habitan. También se vendieron las Islas del Alto y Bajo Delta para realizar obras de infraestructura universitaria, y un sector de Santa Catalina con el mismo cometido además de la mencionada compra de un campo para actividades académicas. También se supervisó y optimizó la gestión económico - productiva de la finca histórica de Samay Huasi y se transfirió el campo El Amanecer en Vieytes, partido de Magdalena, a las Facultades de Agronomía y Veterinaria.

En los servicios para el Bienestar Universitario, se creó y puso en marcha el Comedor Universitario con una cocina y cuatro sedes en funcionamiento, atendiendo a unos 4.400 estudiantes con menús diarios subsidiados a \$1 y se otorgan numerosas becas anuales de ayuda económica para inquilinos, para el cuidado de hijos de madres que estudian, para discapacitados, para estudiantes de pueblos originarios y de colegios universitarios de pregrado. También se entregan becas de estudio con fondos propios y con fondos nacionales, becas de transporte, con descuentos del 10% al 15% en el transporte de media y larga distancia, del 55% en el ferrocarril y del 75% en el transporte local y bicicletas en comodato gratuito como medio alternativo (150 en el año 2009).

Se gestionan centenares de pasantías rentadas, se creó un consultorio jurídico gratuito, se difunde la oferta educativa y los servicios al estudiante, se realizan cursos de capacitación extra-curricular y se gestionan descuentos diversos, como en los cines de la ciudad para toda la comunidad universitaria. Además se consolidó a la Dirección de Servicios Sociales en la gestión del Coseguro de Salud, que también distribuye medicamentos gratuitos producidos por la propia UNLP y a la Dirección de Salud en la atención integral, la provisión gratuita de medicamentos básicos, en la gestión de prevención de las adicciones, de embarazos no deseados, de cáncer de cuello de útero, y de VIH Sida, y en la administración de un Seguro de Salud Universitario que prevé la atención médica, psicológica y odontológica y la provisión gratuita de medicamentos, de análisis de laboratorio y de anteojos y lentes de contacto, a todos los estudiantes que carezcan de obra social y tengan bajos ingresos familiares. En esa línea se promovió a la Casa de Descanso Samay Huasi en su rol recreativo y turístico y al Instituto de Educación Física en su función de impulsar el deporte, además de la puesta en marcha de un Programa de actividades permanentes deportivas y recreativas y de actividades vinculadas a la promoción de hábitos saludables para el total de la Comunidad Universitaria.

En el Plan de Desarrollo Edificio se gestionaron recursos adicionales por más de \$ 100.000.000, sumando aportes extra de los gobiernos nacionales y provinciales, de otras instituciones como el CONICET, por la venta de tierras sin utilidad para la institución, por la recuperación de partidas previstas en años anteriores aún no ejecutadas, por los aportes presupuestarios generales de los años en curso y por otros aportes de las distintas Facultades que se destinaron a la construcción de 40.000 m<sup>2</sup> de nuevas instalaciones y a la recuperación de 50.000 m<sup>2</sup> de obras con serias deficiencias en su mantenimiento, muchas de ellas imposibles de usar. En esta etapa, las obras más destacadas fueron los edificios nuevos de dos Facultades, cinco Bibliotecas, dos Hospitales Escuela, numerosas aulas, laboratorios y dependencias en todas las Facultades, además de la recuperación integral de dos de los cinco Colegios (y obras importantes en otros dos).

\*\*\*

El plan para el período 2004-2010 está cumplido. Todos sus programas y proyectos se implementaron. Aquellos permanentes se mantuvieron durante todo el proceso y aquellos semipermanentes y transitorios que tenían un objetivo cumplible, que lo agotaba al alcanzarlo, se cumplieron en el período o están en vías de ha-

cerlo (es el caso de las obras de infraestructura con plazo de ejecución que trasciende el período). El balance en cuanto a la articulación del Plan con los ejes contemporáneos del debate de la educación superior universitaria en las diversas escalas y en cuanto a las orientaciones debatidas en la propia universidad pareciera ser satisfactorio, al igual que en cuanto al nivel de cumplimiento y evolución del propio Plan.

Por eso, transcurridos seis años desde su inicio, el gobierno de la Universidad se propuso sostener, actualizar y revisar los resultados, aprovechando la experiencia del período 2004-2010, para ensanchar aún más su alcance al conjunto de la UNLP y reformular el plan con un nuevo horizonte de gestión de cuatro años (2010-2014), reafirmando el modelo de desarrollo institucional que confirma la misión de nuestra Universidad, la visión compartida por el conjunto de los claustros del objetivo general a alcanzar, y el sentido de sus cinco estrategias fundamentales y reformulando programas y proyectos en función de los cambios permanentes del escenario en el que se desenvuelve la Institución, de la evolución en el cumplimiento de objetivos programáticos y proyectuales anteriormente fijados, y de la necesidad de alcanzar otros, identificados como necesarios, prioritarios y posibles para esta etapa del proceso.

La necesidad de continuar con este asunto se basa en el requerimiento consolidado de contar con un plan de gestión consensuado, con alcances y prioridades identificadas y delimitadas, fundado en un diagnóstico preciso y en un pronóstico orientado del escenario en el que se tendrá que desenvolver, a) para orientar y verificar el rumbo que el conjunto de la Institución y su Comunidad le pretende dar a sus actividades, b) para rendir cuentas de avances y resultados ante la sociedad que necesita y mantiene a la universidad pública y c) para justificar su respaldo y demanda presupuestaria.

En la etapa que comienza, se afirma la pretensión de profundizar el proceso de participación, para incorporar la opinión y demandas de los más diversos sectores de la sociedad y otros de la propia comunidad universitaria y al mismo tiempo se plantean reformas fundamentales hacia el interior de la institución, como una orientación más profunda de los servicios y apoyos a los estudiantes que más los precisan, una política activa en ciencia, con un incremento en las dedicaciones de los docentes y en la formación de doctores y una mayor y mejor visibilidad de los conocimientos producidos, una gestión constante en la transferencia de conocimientos al Estado, a la Empresa y a la Sociedad Civil, una nueva estructura de pautas para la distribución del presupuesto universitario y una activa gestión de recursos, con una modernización de su administración y la venta de activos sin utilidad académica para adquirir y construir infraestructura adecuada destinada a la enseñanza y a la investigación, así como una integración plena con la Comunidad en los temas que la preocupan.

Se plantean nuevos dispositivos académicos para facilitar el acceso y la permanencia en la formación de grado, mayores y nuevos servicios al estudiante para facilitar la permanencia de los más humildes, algunos de mayor complejidad de gestión y administración como los flamantes albergues estudiantiles, becas para la atención de los hijos de las madres que estudian, además de más servicios del comedor, de salud y de transporte, y olimpiadas deportivas, recreativas y culturales. En esa línea se proponen nuevos dispositivos comunicacionales tanto para la organización, como para la educación, la investigación, la información comunitaria y la participación, etc., en un contexto turbulento y cambiante, en el cual, mejorar los mecanismos organizacionales de administración y gestión del Plan y revisar y consolidar un dispositivo informativo y comunicacional eficiente y eficaz, permite agilizar y multiplicar el proceso participativo, generalizar la percepción de cambio positivo y contar con herramientas para el acceso, la integración y la difusión de conocimiento, tanto en su generación como en su transmisión, así como de los valores éticos y estéticos que promueve la Universidad.

## EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA 2010 - 2014

El Plan en marcha está encabezado por un Objetivo General, que define la visión compartida de cómo debe ser la UNLP, un Modelo de Desarrollo que define la misión que asume la UNLP y que está contenido en el artículo 1 de su Estatuto, y cinco líneas estratégicas que atienden a la Enseñanza, la Investigación, la Extensión, las Relaciones Institucionales y la Gestión. Estas estrategias están conformadas por un conjunto de 21 programas generales, a su vez integrados por 63 programas específicos, 164 subprogramas y 445 subprogramas operativos o proyectos institucionales (transitorios), además de 141 obras de infraestructura edilicia que se renuevan con diversa frecuencia, en función de haber alcanzado su objetivo particular.

El contenido del plan puede resumirse de la siguiente manera:

Objetivo General: "Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada, con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con su región y el mundo, transparente, eficiente y moderna en su gestión, comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece, con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia, con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el trabajo en armonía con el medio ambiente, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos, tecnólogos y especialistas en el posgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo socio-económico de nuestro país en el nuevo contexto internacional, facilitando la transferencia a las organizaciones sociales y comunitarias, al Estado y a la empresa, pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad."

Modelo de Desarrollo Institucional (Art. 1° del Estatuto de la UNLP): “La Universidad Nacional de La Plata, como institución educacional de estudios superiores, con la misión específica de crear, preservar y transmitir la cultura universal, reconoce la libertad de enseñar, aprender e investigar y promueve la formación plena de la persona como sujeto y destinatario de la cultura. Todo ello inspirado en los principios reformistas y sobre la base de una universidad nacional, pública, gratuita, abierta, laica, autónoma y democráticamente cogobernada, por los cuatro estamentos de la comunidad (docentes, estudiantes, graduados y no docentes). En tal sentido organiza e imparte la enseñanza científica, humanista, profesional, artística y técnica; contribuye a la coordinación de la educación inicial, primaria, secundaria y superior, para la unidad del proceso educativo; estimula las investigaciones, el conocimiento de las riquezas nacionales y los sistemas para utilizarlas y preservarlas y proyecta su acción y los servicios de extensión universitaria hacia todos los sectores populares.”

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### ESTRATEGIA 1

Objetivo: Responder a la demanda de la sociedad por educación superior, promoviendo la equidad social, custodiando la igualdad de oportunidades y mejorando la calidad de la oferta pública.

Producto: Formación universitaria generalizada.

### ESTRATEGIA 2

Objetivo: Apoyar y estimular la investigación y creación científica, tecnológica y artística, preservando su calidad.

Producto: Nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos. Recursos humanos de calidad formados. Difusión nacional e internacional de la producción científica, tecnológica y artística de la UNLP. Generación de patentes y registros de propiedad intelectual a nombre de la UNLP.

### ESTRATEGIA 3

Objetivo: Promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo económico sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural.

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

### ESTRATEGIA 4

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

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

### ESTRATEGIA 5

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

Producto: Gestión académica, científica, institucional, técnico-administrativa y edilicia competitiva y eficaz.

LA ESTRATEGIA 1, dirigida a responder a la demanda social de educación universitaria, y que comprende los niveles inicial y secundario de los cinco Colegios de la UNLP y de grado y posgrado de las diecisiete Facultades, está conformada por 6 programas generales referidos al acceso y la permanencia, el fortalecimiento académico, a la calidad, las tecnologías para la formación, al posgrado y al pregrado, y 18 programas específicos relacionados con: 1) inclusión y contención para el acceso a la educación universitaria, articulación entre la universidad con el sistema educativo y de vinculación con sus graduados; 2) formación docente continua, prácticas innovadoras en la enseñanza, tecnologías de la información y la comunicación en la formación; 3) Observatorio de prácticas académicas en la formación de grado, evaluación institucional; 4) sistema de bibliotecas, soporte tecnológico de la educación a distancia, difusión de la creación intelectual; 5) mejoramiento de la calidad de la enseñanza de pregrado, permanencia en la enseñanza de pregrado, articulación primaria, secundaria y terciaria universitaria, extensión y transferencia en el pregrado; 6) mejoramiento de los procesos de formación de posgrado, acceso a la formación de posgrado, y gestión, vinculación y difusión del posgrado. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 28 subprogramas y 97 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

LA ESTRATEGIA 2, dirigida a estimular la investigación científica, tecnológica y artística, la transferencia de conocimientos y desarrollos y custodiar su calidad, y formar recursos humanos en investigación a nivel de posgrado, está conformada por 3 programas generales referidos a la promoción de la investigación científica, tecnológica y artística, a la visualización y difusión del conocimiento e informatización del sistema de CyT y al seguimiento y evaluación de calidad, y 7 programas específicos relacionados con: 1) promoción de Unidades de Investigación, gestión y apoyo a proyectos de Investigación y Desarrollo, desarrollo integral de RR HH; 2) gestión de la información de CyT, difusión, visualización y apoyo a las actividades de CyT; 3) seguimiento de la gestión en CyT y evaluación de la producción en CyT. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 21 subprogramas y 47 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

LA ESTRATEGIA 3, dirigida a promover la utilidad social del conocimiento y la práctica solidaria y formativa, está conformada por 5 programas generales referidos a la promoción de la extensión universitaria, a la comunicación y sus medios, al arte y la cultura, a las políticas sociales y a la construcción de consensos comunitarios, y 13 programas específicos relacionados con: 1) promoción de programas y proyectos de extensión, formación y capacitación en extensión, jerarquización de la extensión; 2) comunicación informativa, comunicación corporativa; 3) producciones artísticas, formación y capacitación, patrimonio y museos, integración cultural; 4) fortalecimiento de la red de inclusión social, gestión territorial, participación en el diseño e implementación de políticas sociales; 5) el Consejo Social. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 32 subprogramas y 95 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

La Estrategia 4, dirigida a integrar la UNLP con el sistema universitario nacional, regional y mundial y con las instituciones del Estado y de la Sociedad Civil, está conformada por 3 programas generales referidos a la cooperación internacional, a la vinculación institucional y a transferencia de conocimientos y 10 programas específicos relacionados con: 1) relaciones interuniversitarias, la difusión de la cooperación interuniversitaria, la internacionalización universitaria, la cooperación técnica internacional; 2) el fortalecimiento de las relaciones institucionales, el registro y la sistematización de convenios, la administración de las actividades de vinculación y transferencia; 3) la gestión del desarrollo y la innovación en tecnología, las transferencias al sector público y al privado y a la protección de conocimientos y de la propiedad intelectual. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 35 subprogramas y 105 subprogramas operativos y proyectos de gestión.

LA ESTRATEGIA 5, dirigida a la modernización continua de la gestión institucional, técnico-administrativa y edilicia, está conformada por 4 programas generales referidos a la gestión institucional, a la administración y organización institucional, al bienestar universitario y al desarrollo edilicio, y 15 programas específicos relacionados con: 1) Plan Estratégico de Gestión, gestión de los recursos, gestión patrimonial y regularización dominial; 2) reforma administrativa, organización institucional, organización normativa; 3) servicios para la igualdad de oportunidades para estudiar, actividades para la integración e identidad estudiantil, calidad en ámbitos, prácticas y servicios; 4) planes directores de obras edilicias para la enseñanza, la investigación y los servicios en las áreas bosque este, bosque centro, bosque norte, bosque oeste, grupo urbano centro y en edificios descentralizados. Finalmente, el conjunto de estos programas está conformado por 48 subprogramas y 101 subprogramas operativos y proyectos de gestión, además de 141 obras de infraestructura edilicia.

## BIBLIOGRAFÍA

**CINDA, Centro Interuniversitario de Desarrollo**, 2007, Educación Superior en Iberoamérica, Informe 2007, Santiago de Chile: RIL Editores.

**COLL CÁRDENAS, Marcelo**, “Las presidencias entre ambos centenarios (1997-2005)” en La Universidad Nacional de La Plata en el centenario de su nacionalización, La Plata: Universidad Nacional de La Plata. pp 199-213.

**GARCÍA, Susana**, 2004, “La promoción de la actividad científica en los inicios de la Universidad Nacional de La Plata (1906-1918) en Pensamiento Universitario n° 11, Buenos Aires: Prometeo, pp.73-79.

**ITURMENDI, Jorge y MAMBLONA, María del Carmen**, 2005, “La Universidad Nacional de La Plata entre 1955 y 1997” en La Universidad Nacional de La Plata en el centenario de su nacionalización, La Plata: Universidad Nacional de La Plata. pp 103-197.

**MATUS, Carlos**, 1985, Planificación, libertad y conflicto, Caracas, Venezuela: Ediciones IVEPPLAN.

**PAI UNLP**, 2007, Programa de Autoevaluación Institucional, La Plata: Publicación Institucional de la Universidad Nacional de La Plata.

**PE UNLP**, 2006, Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2004 / Mayo 2007, La Plata: EDULP.

**PE UNLP**, 2008, Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata, Gestión Junio 2007 / Mayo 2010, La Plata: EDULP.

**PE UNLP**, 2007, Anuario Estadístico 2006, Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP, La Plata: EDULP.

**PE UNLP**, 2008, Anuario Estadístico 2007, Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP, La Plata: EDULP.

**PE UNLP**, 2008, Anuario Estadístico 2008, Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP, La Plata: EDULP.

**PE UNLP**, 2009, Anuario Estadístico 2009, Informe Anual Comparado de Indicadores de la UNLP, La Plata: EDULP.

**SPU**, 2009, Anuario 2008 Estadísticas Universitarias, Buenos Aires: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

**SRG - SCIMAGO RESEARCH GROUP**, 2007, “Ranking Iberoamericano de Instituciones de Investigación (RI3)” en Atlas de la Ciencia, Consulta realizada el 21/06/2008 en la página web de Universia: <http://investigacion.universia.net/isi/isi.html>

**TALLERES UNLP**, 2008, Pensar la unlp, talleres, Plan Estratégico 2007 /2010, consulta realizada el 20/06/2008 en la página Web de la UNLP: [http://www.unlp.edu.ar/plan\\_estrategico/actividades/actividades.html](http://www.unlp.edu.ar/plan_estrategico/actividades/actividades.html) y [http://www.unlp.edu.ar/?pagina=p\\_estrategico/talleres.php](http://www.unlp.edu.ar/?pagina=p_estrategico/talleres.php)

**UNLP**, 2005, Historia, Testimonios y Semblanzas de los 100 años de la UNLP, 1905 – 2005, La Plata: Buenos Aires Publicitaria.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**, 2007, Revista de la Universidad 34. Universidad y Educación, La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.