

Proceso de construcción del **Plan Institucional Participativo UNER**

2018-2022

**Plan Institucional
Participativo** |

Hacia el **2025**

AUTORIDADES DE LA UNER (2018 - 2022)

Rector: Cr. Andrés Ernesto Sabella

Vicerrectora: Dra. Gabriela Virginia Andretich

Secretaría Académica: Vet. Guillermo Gabriel López

Secretaría de Ciencia y Técnica: Dr. Gerardo Gabriel Gentiletti

Secretaría de Extensión Universitaria y Cultura: Dr. Roberto Ángel Medici

Secretaría General: Mg. Alina María Francisconi

Secretaría Privada y de Consejo Superior: Ing. Daniel Luis Capodoglio

Secretaría Económico Financiera: Cr. Juan Manuel Arbelo

Subsecretaría Económico Financiera: Lic. Paula Laurenzio

Secretaría de Asuntos Jurídicos: Dr. Alejandro Caudis

Coordinación de Asuntos Estudiantiles - Sede Paraná: Martín Collaud

Coordinación de Asuntos Estudiantiles - Sede Concordia: José Luis Canalis

Coordinación de Asuntos Estudiantiles - Sede Concepción del Uruguay: Ernesto Javier Isola

Dirección de Coordinación Administrativa Casa de la UNER: Téc. Pablo Luis Mitre

Índice

Prólogo	5
Resumen Ejecutivo	6
1. Presentación	18
1.1. ¿Por qué y para qué un Plan Institucional Participativo (PIP) de la UNER?	19
2. Equipos del PIP	21
3. Visión y Valores de la UNER	24
3.1. Revisión de antecedentes	25
3.2. Formulación de visión y valores	27
3.2.1. Presentación de la propuesta al Equipo Político y al Equipo de Facilitadores	27
3.2.2. Sensibilización del Personal Administrativo y de Servicios (PAyS)	28
3.2.3. Actividades en las facultades: Resultados	28
3.2.4. Discusión interclaustro	28
3.2.5. Trabajo en consejos directivos	29
3.2.6. Cierre del proceso con el Equipo Político y pase a Consejo Superior	29
4. Caracterización de la situación inicial	31
4.1. El punto de partida	32
4.2. El contexto de la UNER: Relación con el medio	33
4.3. Oportunidades de Mejora	34
4.4. Ponderación, priorización y viabilidad de las Oportunidades de Mejora	34
5. Líneas y objetivos estratégicos	41

5.1. Formulación de Objetivos Estratégicos	42
5.2. Agrupación por Líneas Estratégicas	42
5.3. Agrupación por Dimensiones	46
6. Etapa operativa	50
6.1. Relevamiento de iniciativas en marcha en la UNER	51
6.2. Completando el relevamiento con aportes de las facultades	52
6.3. De las Oportunidades de Mejora a las Iniciativas de Mejora	52
7. Ejes transversales	55
7.1. Accesibilidad y Género en la UNER	56
7.2. La comunicación en la UNER	57
8. Estrategias de vinculación entre participación y comunicación	61
9. Propuestas para la continuidad del PIP	65
Anexos	67
Anexo 1. Conformación de los equipos del PIP	68
Anexo 2. Relevamiento de iniciativas en marcha – 2021	72
Anexo 3. Agenda Estratégica UNER 2021 – Mayo de 2022	79
Anexo 4. Aportes Accesibilidad y Género a las Líneas y Objetivos Estratégicos de la UNER	91
Anexo 5. Oportunidades de Mejora de Comunicación en la UNER	104

Prólogo

El gobierno de las instituciones no puede dejar que la incertidumbre se apodere de ellas. Si bien no hay un único camino posible, el planeamiento constituye sin duda una herramienta política potente y estratégica para encarar esta tarea.

Con los y las estudiantes como centro y el territorio provincial como escenario, la Universidad Nacional de Entre Ríos asumió en 2018 el compromiso de avanzar en un proceso que nos permitiera seguir creciendo de manera organizada, con una imagen-objetivo clara acerca de dónde queremos llegar en un mediano plazo y qué hay que priorizar para ello.

Entre 2018 y 2022 avanzamos en la formulación de un Plan Institucional Participativo, el primero a nivel de toda la Universidad. Lo hicimos en un tiempo signado por inclemencias de distinta índole, que pudimos sortear gracias a algunas condiciones preexistentes, pero sobre todo por la determinación de pensar y tomar decisiones de manera planificada: analizando posibles escenarios, evaluando sobre la marcha y proponiendo lo viable.

Desde los primeros pasos del proceso asumimos que sin la legitimidad por parte de la comunidad, no habría plan que resultara. Es por esto que convocar y lograr la participación de todos los claustros es y seguirá siendo el desafío más grande del recorrido.

Este texto contiene un relato del proceso de planificación. Lo compartimos con la ilusión de que la lectura y sus repercusiones sean insumo para los próximos pasos del Plan Institucional Participativo.



Andrés Sabella

Rector



Gabriela Andretich

Vicerrectora

Resumen Ejecutivo

El Plan Institucional Participativo (PIP) de la UNER es un proyecto de gobierno institucional eminentemente político. Esto se debe a que el planeamiento es una herramienta que permite a las instituciones apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino por recorrer, adecuándose a los cambios y demandas del contexto. Planificar contiene las perspectivas políticas a futuro asumidas como universidad y remite a esclarecer las intencionalidades institucionales, pero también incluye la concreción de esos ideales. Para encarar esta tarea, se planteó un proceso de planeamiento estratégico participativo, concebido como un interjuego de momentos que permiten reflexionar sobre el pasado, el presente y encaminar una propuesta institucional de acción y mejora hacia el futuro.

La perspectiva de planeamiento adoptada no es lineal y combina distintas miradas y abordajes, pero se sostiene fundamentalmente en la consideración de lo estratégico como la consideración de un otro, a quien no sólo hay que escuchar sino involucrar en el proceso y con quien hay que lograr acuerdos en pos de un plan que oriente el accionar de toda la Universidad. El reconocimiento de los múltiples actores involucrados implica realizar los esfuerzos necesarios para lograr la participación de todos los ciudadanos universitarios en el PIP.

En función de coordinar y acompañar el proceso de planeamiento, así como diseñar la metodología de trabajo, se conformaron tres equipos con funciones específicas:

Equipo de Planeamiento Central: Proponer el desarrollo del Plan Estratégico de la Universidad; definir los procedimientos técnicos y operativos para la materialización de dicho plan; establecer los cronogramas de ejecución; producir documentos e informes pertinentes y difundir todo el proceso.

Equipo Político de Planeamiento: Analizar y probar las propuestas, los instrumentos y los cronogramas para la formulación del PIP presentados por el Equipo Central; dar informe

al Consejo Superior de los avances del proceso y poner a consideración del mismo el Plan Estratégico de la Universidad.

Equipo de Facilitadores: Concretar las distintas acciones necesarias para la formulación del PIP en cada una de las facultades.

Para garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria y dotar de legitimidad a los compromisos de acción que se asumiesen, los equipos se relacionan con los órganos de gobierno de la universidad y, a través de ellos, con todos los claustros. La dinámica de trabajo en el período 2018-2022 incluyó reuniones presenciales y virtuales entre los equipos, algunos momentos de participación abierta, otros espacios organizados por claustros, y otros por interclaustros e interfacultades. Asimismo, se logró el consecuente aval de los resultados parciales y finales por parte del Consejo Superior de la UNER como órgano supremo de gobierno de la universidad.

El proceso de planificación incluyó la definición de objetivos a corto y mediano plazo formulados como **visión y valores** de la UNER. Los mismos fueron el resultado de un proceso de construcción que constó de distintas acciones llevadas a cabo en 2019 desde los tres equipos del PIP, en coordinación con los distintos claustros de la comunidad universitaria.

Para analizar la situación inicial (diagnóstico) se tomaron como punto de partida los informes resultantes del proceso de Autoevaluación Institucional y la evaluación de la función I+D+i, además de documentación referida a antecedentes y de planificación institucional en la UNER y sus facultades.

Se planteó que el medio social propio de la Universidad debería contribuir a dar sentido a lo que la misma es y hace, como parte del análisis situacional. Para ello, el PIP incluyó -durante 2018 y 2019- un estudio exploratorio para dar cuenta de las percepciones que tienen estos actores sobre el ejercicio de las funciones sustantivas de la Universidad, así como de las formas y mecanismos de articulación que ésta despliega.

A partir del análisis situacional, se definió un listado de 63 problemas/desafíos/brechas, a las que se decidió denominar Oportunidades de Mejora (OM). Las mismas complementaron el análisis de situación de la UNER a 2018.

El proceso de toma de decisiones de índole estratégica avanzó durante 2020 con la defi-

nición de los Objetivos Estratégicos (OE), que reflejan los compromisos que la comunidad universitaria asume en el mediano plazo en tránsito hacia la situación futura deseada y definida. Para determinar los OEs se recuperó el listado de OM, que fueron ponderadas por la comunidad universitaria en base a su relevancia. Posteriormente, la gestión de Rectorado y sus equipos de trabajo realizaron un análisis de viabilidad que arrojó como resultado 29 OM relevantes y gobernables, las cuales constituyeron la materia prima del planeamiento. El conjunto resultante de OEs fue reagrupado por Líneas Estratégicas (LE) de la universidad hacia el 2025 según su afinidad temática: "Compromiso con el territorio"; "Compromiso con la organización e integración institucional"; "Compromiso con la calidad académica, de la investigación y la extensión" y "Compromiso con la gestión de la información y la evaluación".

Para avanzar en el momento operativo del PIP, se recuperó la idea de que los procesos de planeamiento no parten de cero. Se realizó un relevamiento de todos los proyectos/iniciativas que tributan de manera significativa al logro de los distintos OEs según las cuatro dimensiones en que se organiza la Universidad a efectos del planeamiento institucional: "Gobierno y Cultura Institucional", "Académica", "Ciencia y Técnica" y "Extensión".

El resultado más significativo del relevamiento fue que más del 70% de las iniciativas en marcha contribuyen de manera muy alta al logro de los OEs con que se vinculan. El relevamiento desde Rectorado fue complementado con las iniciativas en marcha en las facultades. El total de la información obtenida fue sistematizada y ponderada para pasar al momento de toma de decisiones operativas del máximo nivel, decidiendo en qué medida se abordarían las iniciativas y elaborando, en definitiva, planes operativos anuales que reflejen las prioridades año a año, las respectivas responsabilidades, y los recursos a destinar, a la par de la discusión presupuestaria.

Con el fin de alumbrar propuestas que contribuyan decisivamente al logro de los OEs, se conformaron Equipos de Mejora. Hacia finales de 2021 el equipo de gestión logró constituir la primera Agenda Estratégica de la UNER, que tomó como base el relevamiento de iniciativas y contempló las acciones que cada dimensión se comprometió a desarrollar hasta el cierre de la actual gestión en mayo de 2022.

Con la aprobación del Equipo Político, se definieron ejes transversales a la totalidad de LEs y OEs establecidos para la UNER y sugeridos por distintos integrantes de la comunidad

universitaria. Sobre tres de ellos se está avanzando: Accesibilidad, Género y Comunicación. Para Accesibilidad y Género se definió su incorporación en dos planos del proceso: Estratégico y Operativo. Dada la magnitud y el carácter transversal del eje Comunicación, el Equipo Central propuso un abordaje particular que involucró a diferentes espacios institucionalizados de la universidad y se desarrolló durante todo el período 2018-2022.

Las instancias de encuentro, discusión, definición y difusión propuestas desde el PIP han puesto de manifiesto la relevancia de establecer nuevos y permanentes espacios de intercambio entre los distintos actores involucrados en el desarrollo de la UNER. Es imprescindible continuar afianzando estos espacios para la institucionalización plena del PIP, ya que su continuidad depende necesariamente del conocimiento, participación activa y compromiso de los diferentes actores institucionales y sociales y con el apoyo de las distintas instancias de gobierno institucional.

Dada la fase de desarrollo en la que se encuentra el PIP, es menester comenzar a vincular los recursos, el presupuesto y su planificación en un proceso continuo, preferentemente anual, vinculando especialmente a las distintas áreas y niveles de gobierno de la universidad. Atendiendo a las próximas elecciones a desarrollarse en la UNER, será oportuno revisar la conformación de los equipos, las tareas y el nivel de involucramiento que se esperan de sus integrantes. Asimismo, el principal desafío a corto plazo será proponer una evaluación de los planes operativos, con sus respectivos indicadores y metas, que abone a poder pensar la autoevaluación institucional de la UNER.

En las páginas siguientes, se presenta una síntesis gráfica del proceso.

Proceso de construcción del Plan Institucional Participativo

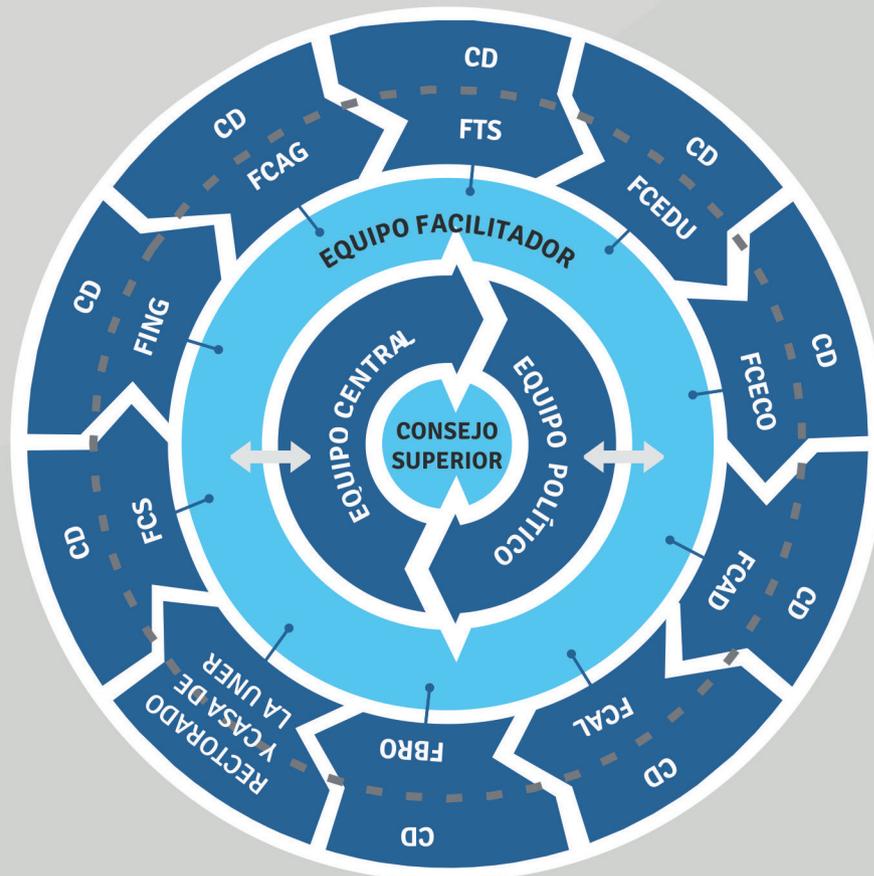




Conformación de Equipos del PIP

Se conformaron tres equipos específicos para coordinar, implementar y acompañar el proceso: Central, Político y Facilitador. Su creación y funciones están establecidas por Resolución de Consejo Superior

N° 324/18. También se facultó a Rectorado para la designación de sus integrantes, que contó con aprobación posterior mediante las resoluciones de CS N° 008/19, N° 283/19, N° 319/19 y N° 398/21.





Proceso de definición de la visión y los valores de la UNER

Los equipos del PIP realizaron reuniones para definir la modalidad de consulta y desarrollo de la propuesta.

Reuniones de equipos

JUN
-JUL

Representantes del CS, CD y Facilitadores trabajaron con modalidad interclaustró a partir de los aportes de la comunidad de la UNER.

Síntesis de representantes

26 DE
SEPT

Con los aportes de cada CD de las facultades, el Equipo Político elaboró el documento definitivo que se elevó a CS.

Reunión de Equipo Político

28 DE
NOV

Aportes de comunidad universitaria

El Equipo Facilitador llevó la discusión a cada unidad académica y dependencia. Se trabajó por claustros.

Revisión de los CD

Los CD enviaron todos sus aportes respecto de las definiciones de las y los representantes.

Aprobación en CS

Una vez que finalizó el proceso el expediente se elevó al CS, donde fue aprobado.

AGOS
-SEPT

OCT
-NOV

DIC

Visión

Somos una universidad con un proyecto institucional integral que potencia el alcance y el desarrollo continuo de la docencia, la investigación y la extensión, situada en su contexto local y regional y conectada internacionalmente; que desarrolla, democratiza, vincula y co-construye conocimientos desde miradas interdisciplinarias, en función de las necesidades sociales, culturales y económicas de la región; atendiendo al buen vivir de los pueblos, en armonía con el ambiente. Buscamos consolidarnos como una universidad de calidad, con políticas que promuevan la inclusión, el acceso y la permanencia, que desarrolla sus funciones sustantivas desde una perspectiva de derechos, con participación democrática a través de sus cuerpos colegiados para alcanzar sus objetivos y sus valores, aportando a la formación integral y crítica, en continua articulación con actores del medio.

Valores

- Democrática
- De calidad institucional y académica
- Gratuita
- Inclusiva, plural y accesible
- Comprometida y pertinente
- Innovadora
- Ética y transparente



Situación Inicial y objetivo: líneas y objetivos estratégicos de la UNER

PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se priorizaron las OM en base a su relevancia. Se usó un cuestionario digital.

GOBERNABILIDAD DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Se juzgó la capacidad que tiene la UNER de incidir en las OM de manera significativa.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los OE son las decisiones y los compromisos que acercan a la UNER a su visión.

FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las LE agrupan los OE según la familiaridad, implicancia o interdependencia.

RELEVAMIENTO DE INICIATIVAS EN MARCHA

Se relevó y analizó qué ya se está haciendo, para definir qué continuar, modificar y/o empezar de cero.

Comunidad de la UNER

Equipo de Gestión de la UNER

Equipo Político y Equipo de Gestión de la UNER

Equipo Central

Equipo Político con Equipos de Mejora

SITUACIÓN ACTUAL

Análisis basado en información avalada por Consejo Superior entre 2017 y 2018

SITUACIÓN FUTURA DESEADA AL 2025

(VISIÓN)



Líneas Estratégicas (LE) y Objetivos Estratégicos (OE)

Compromiso
con el
territorio

Compromiso
con la
organización
e integración
institucional

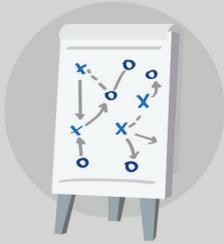
Compromiso
con la calidad
académica,
de la investi-
gación y la
extensión

Compromiso
con la gestión
de la informa-
ción y la
evaluación

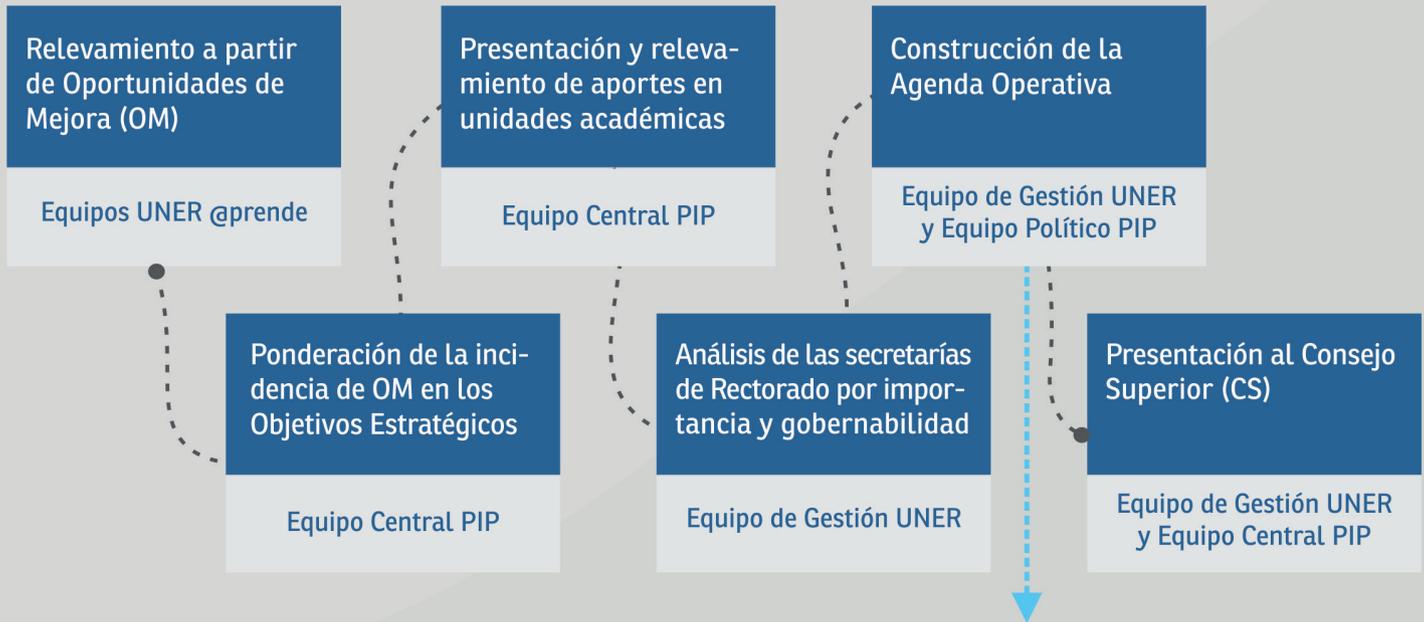
ACCESIBILIDAD ■ GÉNERO ■ COMUNICACIÓN



Ejes transversales



Proceso de construcción de la Agenda Operativa 2021-2022



Esquema de la Agenda Operativa 2021-2022

DIMENSIÓN: XXX		
OE 1	OE 2	OE 3
Iniciativas/proyectos desde julio 2021 a mayo 2022		
INICIATIVA "A"	INICIATIVA "B"	INICIATIVA "C"
Metas a mayo 2022		
META	META	META

1. Presentación



Plan Institucional
Participativo |

Hacia el 2025

1.1. ¿Por qué y para qué un Plan Institucional Participativo (PIP) de la UNER?

Se parte de sostener que el planeamiento es una herramienta política de gobierno de las instituciones que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, adecuándose a los cambios y demandas que le dé el contexto, para brindar una buena formación universitaria, lograr la generación de conocimiento y mejorar el vínculo con la comunidad. Por esta razón, el proyecto es eminentemente político, es el organizador institucional para alcanzar los fines propuestos, para gobernar el presente y el futuro de modo que estos no nos gobiernen a nosotros.

Planificar contiene las perspectivas políticas a futuro asumidas como universidad, remite a tener claras las intencionalidades institucionales –como qué universidad se quiere, con qué valores, con qué prioridades, qué se pretende para la formación académica, para la investigación, para la extensión, cómo se vincula con el entorno cercano, con los proyectos de país e incluso con cuestiones internacionales– pero también incluye el hacer, la concreción de esos ideales interviniendo en la realidad cotidiana con proyectos.

El proceso de planeamiento es concebido no como una secuencia lineal de pasos acumulativos sino como un interjuego de momentos –muchas veces simultáneos– que permiten reflexionar sobre el pasado, el presente y encaminar una propuesta institucional de acción y mejora hacia adelante. La formulación de las ideas-fuerza y la co-visión de la universidad es una parte fundamental del planeamiento estratégico participativo. Se trata de tener claras las imágenes del presente y del futuro para poder afrontar la construcción del porvenir institucional, su dirección, su contenido y sus límites.

Otro pilar esencial es que se considera la planificación desde una perspectiva estratégica donde se apunta a la inclusión de todos los actores sociales al proceso de elección de las mejores alternativas para el logro de objetivos comunes. Esto no es otra cosa que proponer la participación de todos los actores de la comunidad universitaria en el desarrollo del plan de manera de incluir saberes y experiencias variados.

La metodología utilizada se basa en el concepto de momentos en un sentido matusiano, desde donde se lo considera instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo que no tiene comienzo ni término definido; el paso por un momento determinado es sólo el dominio transitorio del mismo sobre los otros que siempre están presentes¹. Esta perspectiva da cuenta de la integralidad de un proceso que contiene distintos componentes que no se dan necesariamente de forma lineal o secuencial. No obstante, es imperioso abarcar con la mirada a todos ellos si se desea conocer en profundidad el objeto de estudio.

El proceso metodológico del Planeamiento Institucional, entonces, estuvo signado por actividades paralelas de cuatro momentos:

Explicativo: Análisis de la situación problemática. ¿Cómo es la realidad? ¿Cómo fue? ¿Cómo tiende a ser? Sus tareas incluyen la detección de desafíos (oportunidades de mejora), las perspectivas de los distintos actores, el análisis situacional y las iniciativas en marcha.

Normativo: ¿Cómo queremos que sea la realidad? ¿Desde dónde nos paramos para formular los objetivos y metas? Sus tareas incluyen el planteo de la utopía concreta, el diseño de la situación objetivo, las concepciones imperantes y las propuestas de acción.

Estratégico: Diseño de la estrategia, articulación del *deber ser* con el *puede ser*. ¿Qué es factible hacer? ¿Cómo lo concretamos? Sus tareas incluyen el análisis de viabilidad en político, lo organizativo y lo tecnológico para darle cabida y concreción a las estrategias de acción.

Táctico-operacional: ¿Las acciones conducen a donde se busca llegar? Las tareas incluyen la puesta en práctica, el monitoreo, la revisión y la evaluación permanente del proceso.

De esta forma, el proceso se fue estructurando en base a momentos por los que la comunidad construyó una imagen compartida de futuro deseado y avanzó en una secuencia de decisiones, acciones, recursos y logros intermedios necesarios para llegar a ella desde una situación inicial.

¹ Matus, Carlos (1990). Política, planificación y gobierno. ILPES. Caracas, Venezuela. Fondo editorial Altadir.

2. Equipos del PIP



En función de coordinar y acompañar el proceso de planeamiento, así como diseñar la metodología de trabajo, se conformaron tres equipos específicos: Central, Político y Facilitador. Los mismos fueron creados y sus funciones especificadas por Resolución de Consejo Superior N° 324/18. Asimismo, se facultó al rector la designación de los integrantes de cada equipo, lo cual se realizó mediante las Resoluciones N° 008/19, N° 283/19, N° 319/19 y N° 398/21, como se puede apreciar en el **ANEXO 1**.

Equipo de Planeamiento Central: Coordinado por la vicerrectora e integrado por cuatro técnicos (uno de los cuales es secretario) y un asesor.

Sus funciones específicas son: elaborar y concretar el PIP; definir los procedimientos técnicos y operativos para la materialización de dicho plan; establecer los cronogramas de ejecución; producir documentos e informes pertinentes y difundir todo el proceso.

Este equipo cuenta con un asesor, politólogo y docente de la Facultad de Trabajo Social. Su rol es fundamental como interlocutor idóneo para el desarrollo del proceso de planificación.

Equipo Político de Planeamiento: Presidido por el rector, conformado por los nueve decanos y decanas de las facultades de la UNER, tres secretarios de Rectorado, un representante titular y un suplente de consejeros superiores de cada claustro.

Sus funciones específicas son: proponer al Consejo Superior los lineamientos políticos para el desarrollo de la planificación institucional; aprobar las propuestas, los instrumentos y los cronogramas para la formulación del PIP presentados por el Equipo Central; dar informe al Consejo Superior de los avances del proceso y poner a consideración del mismo el PIP.

Equipo de Facilitadores: Conformado por un representante de cada unidad académica designado por sus autoridades. Actúa bajo la órbita del Equipo Central aportando la mirada de cada unidad académica en particular.

Sus funciones específicas son: concretar las distintas acciones necesarias para la formulación del PIP –participar de las reuniones y actividades de capacitación, reunir información,

coordinar actividades en su facultad y/o interfacultades–; registrar de las actividades y procesar los datos surgidos de las mismas.

El Equipo Central lidera el proceso con el apoyo del rector de la UNER; su presencia es importante para darle legitimidad. Los equipos Político y de Facilitadores ofician de intermediarios y referentes de cada una de las unidades académicas, lo que permite una retroalimentación permanente con el Equipo Central.

Para garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, los tres equipos se relacionan con los órganos de gobierno de la Universidad y, a través de ellos, con todos los claustros.

La dinámica de trabajo en el período 2018-2022 incluyó reuniones, que tuvieron características distintivas según fuera el grupo destinatario. En todos los casos se registró la reunión (o la secuencia de reuniones) y luego se enviaron los informes a los y las participantes y al Equipo Político para su conocimiento, aval o aprobación. El Equipo Central se reunió de manera quincenal a lo largo de todo el proceso. Además, se realizaron diferentes reuniones con el Equipo Político, con cada una de las facultades (en la mayoría de los casos, con los consejos directivos y equipos de gestión), con el Equipo de Facilitadores, con el Equipo de Gestión Rectoral y con el Asesor del Equipo Central. También llevaron a cabo reuniones específicas para tratar los ejes Comunicación y Trayectorias Educativas.

3. Visión y valores de la UNER



3.1. Revisión de antecedentes

Con el objetivo de recopilar y analizar las diversas experiencias y saberes que existen en relación a procesos de autoevaluación y de planificación institucional en la UNER, el Equipo Central realizó un análisis de todos los documentos previos sobre el tema, hizo una serie de entrevistas con referentes de las gestiones de las unidades académicas, de la Oficina de Vinculación Tecnológica (VINTEC) e incluso mantuvo un encuentro con rectores que precedieron al actual. Las mismas resultaron en el informe "Antecedentes de planificación en la UNER", que sirvió de punto de partida para el proceso de planeamiento.

En esa recopilación, a partir de la concepción de los procesos de planeamiento desde una perspectiva amplia, se incluyó en el análisis no sólo los casos concretos de planificación que se dieron en las facultades, sino todas aquellas experiencias y procesos que promovieron espacios de reflexión institucional y de proyección a futuro. Por tal motivo, se tomaron en cuenta las diversas autoevaluaciones y los procesos de acreditación de carreras y de planeamiento institucional que se realizaron en cada unidad académica, así como los aportes de estos recorridos en el desarrollo de la Autoevaluación Institucional de la UNER.

Se encontró que la mayoría de las facultades atravesaron alguna instancia de planeamiento aunque con muchas diferencias en las formas, los alcances y los tiempos para la realización de las mismas.

Las concepciones sobre planeamiento también fueron distintas entre las unidades académicas: algunas apuntaban a la organización institucional, para lo cual lo importante fueron los objetivos y su concreción con indicadores claros; para otras la planificación puso el foco en la detección de dificultades, la inclusión de propuestas, el intercambio y la participación de todos los involucrados en la facultad.

Las facultades que encararon procesos institucionales de planeamiento lo hicieron planteando como ejes de análisis las funciones de la Universidad.

Para legitimar los procesos de acreditación, autoevaluación y/o planeamiento, las faculta-

des conformaron y designaron comisiones *ad hoc* específicas (o representantes) avalados por resoluciones de los consejos directivos.

Resulta evidente que las facultades que atravesaron procesos de acreditación de carreras tienen mayor ejercicio en recopilación de información y análisis de la misma, aunque siempre enmarcados en los formatos predeterminados por la CONEAU. En ese sentido, daría la impresión de que la acreditación marcó un modo de trabajo y una sistematización de la información al interior de las facultades, que fue retomado en instancias posteriores de la gestión cotidiana y que sirvió como antecedente para otras instancias de autoevaluación de toda la UNER como, por ejemplo, la Autoevaluación Institucional 2017-2018.

En tanto, las unidades académicas que acreditaron y el VINTEC lo hicieron siguiendo las pautas estipuladas en las distintas normativas de los organismos demandantes.

Aún con divergencias en cuanto a las modalidades, en la mayoría de las entrevistas apareció el necesario compromiso de la comunidad como base para iniciar cualquier proceso de planeamiento.

En casi todos los casos se recurrió a la consulta a expertos externos para distintos objetivos: para líneas teórico-prácticas de planeamiento institucional, para evaluación o para temas específicos de las carreras. En general fue valorada positivamente la presencia/mirada del "extranjero".

En cuanto a la Autoevaluación Institucional realizada en 2017-2018, algunas facultades asumieron esta tarea apuntando al convencimiento de todos los miembros de la facultad y, por ende, trabajaron en la reunión de información y en talleres participativos. Otro dato significativo expresado por dos facultades tiene que ver con la centralización de pautas de elaboración del informe, lo cual eclipsó la participación de todos sus actores.

La participación fue signficada de diferente modo en las experiencias de las unidades académicas. Mientras que en algunas fue vista como necesaria y hasta constitutiva de los procesos de planeamiento, para otros fue enunciada como difícil de obtener y hasta resistida; en algunos casos la participación fue menoscabada y considerada sinónimo de "discurso sin contenido". Tal vez por esto, en algunas unidades académicas se aludió a la poca participación en los procesos de autoevaluación y planeamiento.

3.2. Formulación de visión y valores

La UNER no contaba con una definición de visión y misión porque los procesos de planificación que se iniciaron en gestiones rectorales anteriores no tuvieron continuidad. La perspectiva de planeamiento sostenida desde el Equipo Central incluye la definición de objetivos a corto y mediano plazo. Estos pueden adquirir distintas denominaciones según los marcos teórico-conceptuales. Una de las posibilidades es formularlos como: utopía concreta, imagen objetivo y objetivos de acción, o bien puede considerárseles como finalmente se optó en el proceso de planificación en la UNER: visión y valores.

La formulación de visión y valores de la UNER fue resultado de un proceso de construcción que constó de distintas acciones llevadas a cabo desde los tres equipos del PIP, en coordinación con otros actores de la comunidad universitaria, y en ello se trabajó durante buena parte de 2019.

3.2.1. Presentación de la propuesta al Equipo Político y al Equipo de Facilitadores

En el mes de junio de 2019 se elaboró el documento “Aportes para la reflexión, el intercambio y la definición de la visión y los valores de la Universidad Nacional de Entre Ríos” que consta de las siguientes partes:

- **Presentación:** explicita el contexto de producción del documento y la importancia de la discusión en el marco del proceso de planeamiento institucional participativo.
- **Revisando conceptos:** retoma algunas conceptualizaciones para pensar la idea de visión y de valores, tomando aportes de distintas fuentes que orienten la producción de los mismos.
- **Enunciados elaborados sobre la visión y los valores de la UNER:** compila fragmentos de documentos anteriores a 2018 como insumo para la discusión.

Este documento se puso a consideración del Equipo Político en una reunión en junio de 2019, donde se propuso que se lleve a cabo la discusión en las unidades académicas, Casa de la UNER y Rectorado entre los meses de agosto y septiembre de 2019 y que luego ese proceso culminase con un encuentro de representantes interclaustros de cierre.

Luego, la propuesta acordada con el Equipo Político se discutió con el Equipo de Facilitadores. En el mes de julio en Villaguay, específicamente, se definió la metodología para la concreción de la visión y los valores de la UNER.

En esa misma reunión con facilitadores y facilitadoras se puso a disposición una serie de materiales para acompañar el desarrollo de las discusiones:

- Pautas para trabajar visión y valores, con los aspectos organizativos y formales que permitieran compilar todos los aportes (listado de asistentes, informe por acción).
- Propuestas metodológicas para la realización del trabajo sobre visión y valores (distintas pautas de trabajo pensadas para ser modificadas de acuerdo a las particularidades de cada facultad y al criterio de cada facilitador o facilitadora).

3.2.2. Sensibilización del Personal Administrativo y de Servicios (PAyS)

Se impulsó junto a la Secretaría General de la UNER un taller de sensibilización para el claustro PAyS. El mismo se replicó en las facultades, en Rectorado y Casa de la UNER. Estos espacios permitieron el acercamiento del personal no docente con los procesos de planeamiento institucional y el intercambio acerca de la importancia de su involucramiento como parte de la comunidad universitaria en procesos de este tipo.

3.2.3. Actividades en las facultades: Resultados

Entre el 15 y el 25 de septiembre de 2019 el Equipo de Facilitadores envió por mail los informes con los resultados de las discusiones sobre la visión y los valores de la UNER, y el Equipo Central se abocó a su sistematización.

3.2.4. Discusión interclaustro

Para hacer viable la discusión interclaustro e interfacultades (según lo acordado con el Equipo Político y el Equipo de Facilitadores), en septiembre de 2019 se convocó una reunión de consejeros y consejeras superiores, decanos y decanas, representantes de los consejos directivos y facilitadores y facilitadoras. A los efectos de posibilitar un trabajo ordenado, se pusieron a disposición los siguientes documentos: "Jornada de trabajo para visión y valores de la UNER" con las actividades para cada grupo y el "Listado de valores para ponderar",

a partir de la sistematización que hizo el Equipo Central de los aportes de las unidades académicas.

El trabajo en los distintos grupos dio lugar a una instancia de plenario, donde se generó un interesante debate. En base a esto, se elaboró el documento síntesis "visión y valores. Mirada desde los consejos directivos", donde constan asimismo los temas que quedaron pendientes y para los que se propuso una modalidad de tratamiento.

3.2.5. Trabajo en consejos directivos

Siguiendo la sugerencia de los participantes de la reunión del 26 de septiembre, se envió a los consejos directivos de las unidades académicas, a través del Equipo de Facilitadores, el documento síntesis anteriormente mencionado. El objetivo, además de dar a conocer los resultados del proceso, implicaba tomar decisiones en torno a algunos puntos que no se cerraron en la reunión interclaustrós.

3.2.6. Cierre del proceso con el Equipo Político y pase a Consejo Superior

En base al desarrollo de todo el proceso de discusión de la visión y los valores, y atendiendo al informe realizado sobre "Aportes de los consejos directivos para el trabajo con el Equipo Político", se terminaron de redactar la visión y valores de la UNER.

La **visión de la UNER** quedó formulada de la siguiente manera:

Somos una universidad con un proyecto institucional integral que potencia el alcance y el desarrollo continuo de la docencia, la investigación y la extensión, situada en su contexto local y regional y conectada internacionalmente; que desarrolla, democratiza, vincula y co-construye conocimientos desde miradas interdisciplinarias, en función de las necesidades sociales, culturales y económicas de la región; atendiendo al buen vivir de los pueblos, en armonía con el ambiente. Buscamos consolidarnos como una universidad de calidad, con políticas que promuevan la inclusión, el acceso y la permanencia, que desarrolla sus funciones sustantivas desde una perspectiva de derechos, con participación democrática a través de sus cuerpos colegiados para alcanzar sus objetivos y sus valores, aportando a la formación integral y crítica, en continua articulación con actores del medio.

Como **valores de la UNER**, se acordó que la UNER es una universidad:

DEMOCRÁTICA: Que promueve la más amplia participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.

DE CALIDAD INSTITUCIONAL Y ACADÉMICA: Que garantiza coherencia entre los objetivos institucionales y las prácticas, en busca de mejora, transformación y excelencia en el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad en diálogo con la región.

GRATUITA: Para el nivel preuniversitario, todas las carreras de pregrado y grado, teniendo al Estado como garante, bregando por la gratuidad de los estudios de posgrado.

INCLUSIVA, PLURAL Y ACCESIBLE: Que promueve activamente el ingreso, la permanencia y el egreso de sus estudiantes y es respetuosa de las subjetividades, los distintos saberes y las diversidades que en ella conviven, garantizando plena accesibilidad.

COMPROMETIDA Y PERTINENTE: Una comunidad universitaria con sentido de pertenencia y compromiso institucional; promotora de prácticas solidarias consistentes con la plena vigencia de la democracia, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental.

INNOVADORA: Que atiende a la complejidad de las problemáticas y necesidades de la comunidad y el territorio, que busca anticiparse a sus manifestaciones, y/o a articular esfuerzos con otros actores para generar respuestas de vanguardia.

ÉTICA Y TRANSPARENTE: Que se compromete con la formación de intelectuales críticos y profesionales con sentido de la responsabilidad social y ética, que en sus procesos de trabajo promueve y ejerce prácticas transparentes.

4. Caracterización de la situación inicial



4.1. El punto de partida

En la perspectiva de planeamiento planteada, la evaluación es parte del momento táctico-operacional; es un elemento más del proceso y por tanto está incorporada a la planificación. Por esta razón, se partió de considerar como principal antecedente para el análisis situacional el "Informe de Autoevaluación Institucional" que la Universidad presentó ante la CONEAU en 2017, aprobado por Resolución 422/17 de Consejo Superior. Centrado en el período 2006-2016, este informe aporta reflexiones y miradas sobre diferentes dimensiones de análisis de la universidad, según lo previsto en las normativas oficiales y en los lineamientos establecidos por la CONEAU: Contexto local y regional; Misión y proyecto institucional; Gobierno y gestión; Gestión académica; Investigación, desarrollo y creación artística; Extensión, producción de tecnología y transferencia; Integración e interconexión de la universidad. Se trató del resultado de un proceso de reflexión colectiva, donde se consultó a los distintos actores que integran la comunidad universitaria y a representantes del medio social, con el objetivo de conocer su opinión respecto de las funciones sustantivas de la universidad.

También se consideró para esta etapa diagnóstica el documento presentado al Ministerio de Ciencia y Tecnología acerca de la Evaluación de la Función I+D+i a la que la UNER se sumó voluntariamente.

Asimismo, fueron considerados los documentos de devolución de las evaluaciones externas de los dos organismos nacionales mencionados.

Los equipos de trabajo del PIP resolvieron tener en cuenta la documentación mencionada como base del proceso de análisis situacional de la Universidad, por considerar que la misma fue avalada y legitimada por las instancias de gobierno democrático de la misma.

4.2. El contexto de la UNER: Relación con el medio

Se planteó que el medio social que le es propio a la Universidad debería contribuir al sentido de lo que la misma *es* y *hace*. La mirada de estas partes interesadas no podría estar ausente en un proceso de planeamiento. Para ello, el Equipo Central decidió elaborar un estudio exploratorio que pudiera dar cuenta de las percepciones que tiene el medio social sobre el ejercicio de las funciones sustantivas de la Universidad así como de las formas y mecanismos de articulación que ésta despliega a partir de la definición de cuatro dimensiones de análisis: 1-Dimensión Académica, 2-Dimensión Ciencia y Tecnología, 3-Dimensión Cultura y Gobierno Institucional y 4-Dimensión Extensión.

Durante el período 2018-2019, se llevó adelante el estudio mediante la realización de talleres y la aplicación de una encuesta con preguntas estructuradas y semiestructuradas a diferentes organizaciones de la provincia y la región. El formulario se completó de manera autoadministrada en algunos casos, mientras que en otros se contó con el acompañamiento personal de la Universidad. El relevamiento se realizó desde el Equipo Central a través de la participación en diversas instancias y espacios de articulación que la Universidad venía desarrollando y desde cada unidad académica. Los resultados fueron sistematizados y formaron parte también de la caracterización situacional.

Al sintetizar las distintas acciones de vinculación con el medio, poniendo en foco en los desafíos de la Universidad, se reitera en primer término la necesidad de conectar más a la institución con las problemáticas del medio. Se plantea expresamente el pedido de carreras cortas con salida laboral. El otro punto que puede rescatarse es que, desde las instituciones, se apunta a pensar en una universidad pública, gratuita, con compromiso social, con profesionales involucrados en los problemas del entorno. Se plasmó el desafío de mejorar la articulación. Cabe mencionar la importancia que se le otorgó al sostenimiento y aumento de la matrícula: esto evidencia un conocimiento de lo que ocurre actualmente al interior de las facultades y carreras desde afuera de la UNER.

4.3. Oportunidades de Mejora

A partir de todo el análisis, se definió un listado de 63 problemas/desafíos/brechas, a los que se decidió denominar Oportunidades de Mejora (OM). Las mismas constituyeron el análisis de situación de la UNER con un corte al 2018.

4.4. Ponderación, priorización y viabilidad de las Oportunidades de Mejora

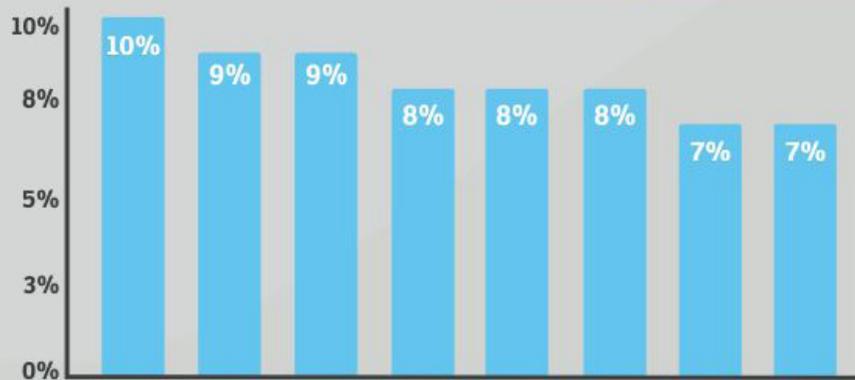
El proceso de toma de decisiones de índole estratégica continuó aún bajo las circunstancias de pandemia. A principios de 2020 se decidió avanzar en la definición de los Objetivos Estratégicos (OE), que reflejan los compromisos que la comunidad universitaria asume en el mediano plazo en tránsito hacia la situación futura deseada definida. A partir de los objetivos, se configuraron luego las Líneas Estratégicas (LE) de la Universidad hacia el 2025 por dimensión y por línea de afinidad.

Para determinar los Objetivos Estratégicos se recuperó el listado de Oportunidades de Mejora y, entre junio y julio de 2020, la comunidad universitaria llevó a cabo un ejercicio *online* de ponderación de las mismas. Esto supuso una priorización en base a su relevancia de acuerdo al juicio colectivo construido, utilizando una escala de ponderación, su posterior agregación y cálculo del promedio simple. Para esto se envió un formulario por las vías institucionales a toda la comunidad donde se plasmaron los problemas/brechas/desafíos identificados. Se obtuvieron 1.200 respuestas que contienen la mirada de los distintos claustros.

El formulario de la actividad de ponderación de OM se alojó en las plataformas del SIU Kolla –para docentes, PAyS, graduados y graduadas– y SIU Guaraní –para estudiantes–, de forma que se contó con la colaboración y el involucramiento de la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) de la Secretaría General. En las gráficas que siguen quedan plasmadas las OM por cada dimensión con el resultado de la ponderación expresado en porcentajes.

DIMENSIÓN 1

Gobierno y cultura institucional

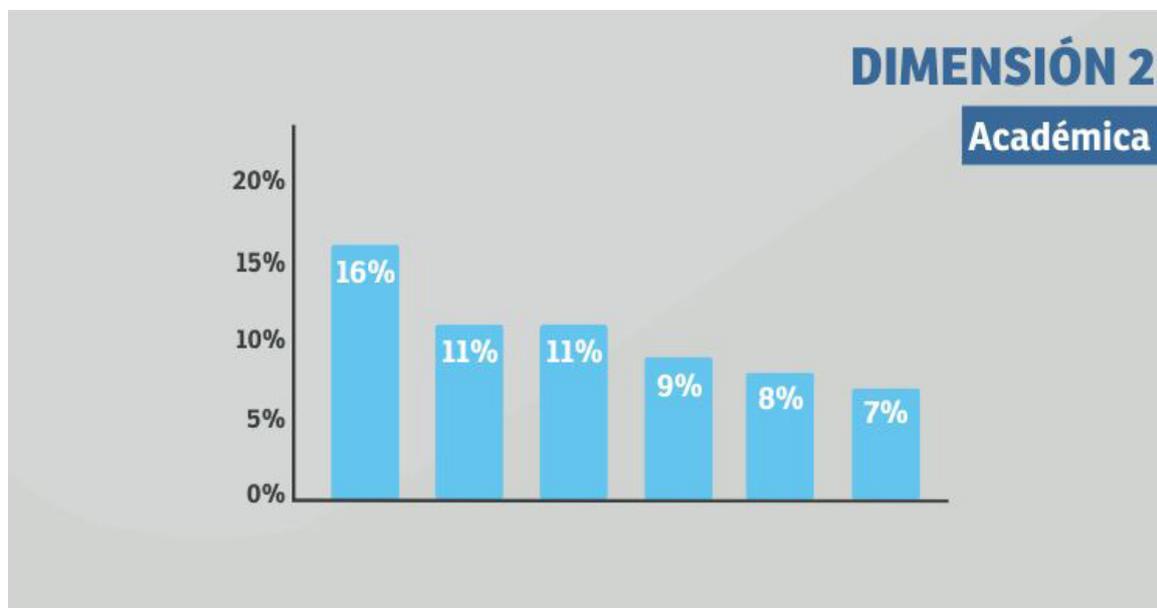


1. Profundizar los procesos de evaluación institucional, con la participación de todos los actores de la comunidad educativa y procurando sostener una cultura de la evaluación.
2. El aumento y la complejidad de las actividades de gestión de la institución requiere revisar la planta del Personal Administrativo y de Servicios.
3. Escasa participación e involucramiento del claustro estudiantil y más aún de graduados y graduadas.
4. Efectuar un relevamiento integral de la situación edilicia de todas las dependencias, atendiendo al cumplimiento de las normativas de seguridad, evacuación y accesibilidad, y formular un plan de mejoras.
5. Resta consolidar equipos de trabajo integrados entre las áreas de informática de las facultades y la Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Rectorado, para atender las crecientes necesidades de desarrollos en el área.

6. El crecimiento y los nuevos desafíos indican la necesidad de revisar la histórica conformación de la estructura política y de gestión de la institución, para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.

7. Los órganos de gobierno funcionan regularmente y según lo establecido en el estatuto, aunque se requiere generar estrategias para asegurar la participación de graduados y graduadas.

8. La dispersión geográfica, sumada a la diversidad de las unidades académicas, influye en el desarrollo desigual de las facultades. Ello constituye un desafío para la gestión ya que se corre el riesgo permanente de atomización.



1. Las propuestas académicas de larga duración, demasiado estructuradas, tienen poca posibilidad de dar respuesta a la necesidad de formación de ciertos grupos de la población (por trabajo, costos, etc.). Faltan propuestas de carreras de corta duración.

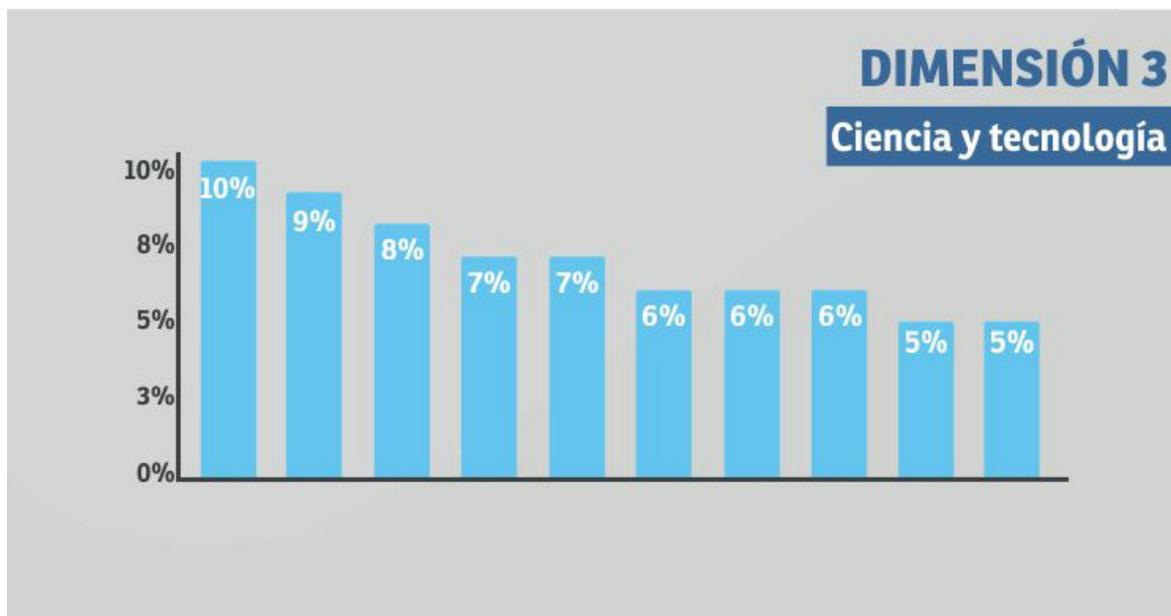
2. Para ampliar la cobertura territorial de la UNER se requiere desarrollar propuestas académicas, de investigación y extensión virtuales. Asimismo, se requiere definir un encuadre normativo que las contenga y formalice.

3. Es necesario desarrollar estrategias que estimulen a los y las docentes a la realización y conclusión de estudios de posgrado con vistas al mejoramiento de la calidad institucional y para cumplir la misión de aportar al desarrollo del entorno.

4. Necesidad de fortalecimiento de la vinculación con las instituciones de educación media de la provincia.

5. Necesidad de disponer de mayores dedicaciones de manera equitativa en todas las facultades, a fin consolidar y acompañar el crecimiento institucional de los últimos años, promoviendo el desarrollo de la investigación y la extensión.

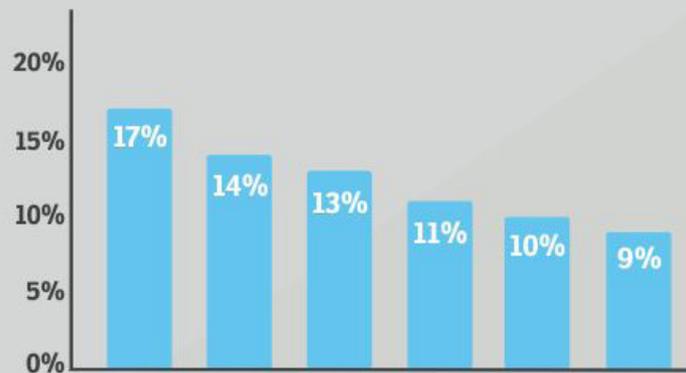
6. Si bien existen avances en las distintas unidades académicas, se destaca la necesidad de conformar instancias permanentes de seguimiento y desarrollo curricular.



- 1.** Debe estimularse y fortalecerse la cantidad de docentes investigadores categorizados a fin de acompañar el crecimiento de la Universidad.
- 2.** Estimular las vocaciones científicas desde la carrera de grado, resolviendo los problemas de incompatibilidades entre becas y auxiliares alumnos y otras que generan limitaciones al involucramiento de los y las estudiantes.
- 3.** Ausencia de mecanismos permanentes para acordar líneas de investigación/temas prioritarios/áreas de vacancia, consensuados a nivel universidad, que contribuyan al desarrollo social y productivo de la provincia.
- 4.** En virtud de la importancia del trabajo coordinado entre unidades académicas, se hace necesario estimular la presentación de proyectos de investigación y PDTs inter-facultades.
- 5.** Resulta necesario fortalecer la cantidad de docentes con experiencia en la dirección de proyectos de investigación, de tesis y en la formación de becarios y becarias.
- 6.** Mejorar, fortalecer y desarrollar las capacidades de la función I+D+i (incluyendo aumento de dedicaciones y consolidación de planta) para responder a las demandas de la sociedad y la región.
- 7.** Elaborar una planificación estratégica que involucre al gobierno provincial y a los gobiernos municipales.
- 8.** Necesidad de fortalecimiento de difusión de resultados de investigación de todas las facultades.
- 9.** Mejorar, fortalecer y desarrollar la infraestructura y el equipamiento para la función I+D+i y los servicios tecnológicos, con su debido mantenimiento, calibración y aseguramiento de la trazabilidad.
- 10.** Crear un sistema de Gestión de Recursos y Servicios Tecnológicos, que integre la oferta y los servicios de las distintas sedes.

DIMENSIÓN 4

Extensión



1. Necesidad de dar mayor difusión a los programas, acciones y proyectos de extensión que se desarrollan en la UNER, como así también a sus convocatorias, dado el bajo nivel de conocimiento.
2. Mejorar la comunicación interna y externa de la UNER.
3. Fortalecer la generación de espacios permanentes de intercambio de experiencias con las instituciones del medio, con el objetivo de detectar necesidades particulares no satisfechas.
4. Necesidad de formación acerca de la formulación de proyectos y, además, sobre los sentidos, modalidades y procedimientos de estas convocatorias y más ampliamente sobre las perspectivas ético-política de la Extensión.
5. Existen vínculos con una importante variedad de instituciones y organizaciones; no obstante, persiste la solicitud de profundizar la relación con el sector privado y con pequeños productores.
6. Resulta conveniente avanzar en el reconocimiento curricular de los aprendizajes producidos en las actividades de extensión a fin de consolidar y fortalecer el desarrollo de la función.

Siguiendo con el proceso de planeamiento, era imprescindible juzgar qué capacidad tenía la UNER para incidir sobre esas OM priorizadas, para saber si era factible emprender una o más iniciativas de mejora en tanto afectan personas, tecnologías y recursos, o para revertirlas total o parcialmente.

Este análisis de viabilidad, íntimamente relacionado con el de ponderación, fue llevado a cabo por la gestión de Rectorado y sus equipos de trabajo. Arrojó como resultado 29 OM consideradas relevantes y gobernables. Dicho de otro modo, el resultado fue la materia prima del planeamiento; un conjunto de déficits, situaciones problemáticas, brechas y necesidades que caracterizaron la situación inicial, y que eran necesarias modificar total o parcialmente, en un período de tiempo determinado, en el sentido que marcó la visión de la universidad definida.

5. Líneas y objetivos estratégicos



5.1. Formulación de Objetivos Estratégicos

Para conectar la situación actual y la situación futura deseada, a finales de 2020 y principios de 2021 se formularon –a partir de la lista resultante de 29 OM relevantes y gobernables– un conjunto de compromisos de resultados a lograr que orientasen el proceso en el horizonte de planeamiento establecido, en un punto más próximo a la visión de la UNER. Esto refiere, concretamente, a la definición de Objetivos Estratégicos. Se trata de un conjunto articulado de grandes logros, que constituyen la traducción de las decisiones estratégicas adoptadas para aproximarnos a la visión. En concreto, pasar de las OM a los OEs demandó una secuencia de análisis sobre las primeras y acuerdos sobre los segundos, que combinó miradas político-institucionales y técnicas, en ese orden.

El conjunto de OEs fue reagrupado de dos formas: por líneas estratégicas según su afinidad temática –diferenciadas por colores– y por dimensiones. La primera de las distribuciones responde a un propósito comunicacional y la segunda es utilizada en el proceso operativo de planeamiento. Los dos listados se detallan a continuación.

5.2. Agrupación por Líneas Estratégicas

El Equipo Central sistematizó el resultado y agrupó los OEs por relaciones de familiaridad, implicancia o interdependencia. Cada agrupamiento, denominado como Línea Estratégica, recibió un nombre y un color *ad hoc* que interpela a la comunidad universitaria y no universitaria. A continuación se detallan las LEs, y los OEs que corresponden a cada una de ellas:

COMPROMISO CON EL TERRITORIO

- Generar propuestas innovadoras para las funciones de investigación, docencia y extensión, con la finalidad de ampliar la cobertura territorial de la UNER.
- Ampliar la propuesta académica, incluyendo carreras de título intermedio o de corta duración, para dar respuesta a distintos grupos de la población.
- Fortalecer la generación de espacios permanentes de intercambio con las instituciones del medio, con el objetivo de detectar necesidades particulares no satisfechas, en el marco de la extensión universitaria.
- Articular, en el marco de la planificación estratégica de la Universidad, con el gobierno provincial y los gobiernos municipales.
- Fortalecer la articulación con las políticas e instituciones educativas de nivel secundario de Entre Ríos y la región.
- Potenciar desde la extensión la relación con el sector privado, en particular con los pequeños productores, extendiendo los vínculos organizacionales e institucionales ya existentes.
- Generar mecanismos permanentes y consensuados en la Universidad, para acordar líneas de investigación/temas prioritarios/áreas de vacancia, que contribuyan al desarrollo social y productivo de Entre Ríos y la región.
- Fortalecer la difusión de la producción de la función I+D+i de la Universidad.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

- Armonizar el desarrollo de las unidades académicas, capitalizando la dispersión geográfica y la diversidad de las mismas y minimizando el riesgo de atomización.
- Adecuar la normativa del máximo nivel de la Universidad y aquéllas otras que, de acuerdo con la dinámica y los contextos, sean requeridas para la mejora institucional.

- Mejorar la comunicación interna y externa de la UNER.
- Revisar la conformación de la estructura política y de gestión de la institución, para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.
- Rediseñar la planta del Personal Administrativo y de Servicios, a la luz de la complejidad de la gestión y las transformaciones contextuales.
- Generar instancias de capacitación dirigidas a PAyS que aborden procesos administrativos y el uso de herramientas informáticas, con el fin de optimizar y unificar modalidades de trabajo.
- Efectuar un relevamiento integral de la situación edilicia de todas las dependencias, atendiendo al cumplimiento de las normativas de seguridad, evacuación y accesibilidad, y formular un plan de mejoras.
- Estimular la presentación de proyectos de investigación y Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs) por equipos integrados por investigadores e investigadoras de distintas facultades.
- Consolidar equipos de trabajo integrados entre las áreas de informática de las facultades y la Dirección General de TIC de Rectorado, para atender a las crecientes necesidades de desarrollo en la materia.
- Profundizar la articulación entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología y la Unidad de Vinculación Tecnológica de la UNER.

COMPROMISO CON LA CALIDAD ACADÉMICA, DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN

- Generar políticas que promuevan la mejora en las trayectorias educativas estudiantiles.
- Generar instancias permanentes y articuladas de desarrollo, seguimiento, revisión y flexibilización curricular.

- Desarrollar políticas que propicien la realización y conclusión de estudios de posgrados de docentes de la Universidad, con vistas al mejoramiento de la calidad institucional.
- Desarrollar iniciativas que permitan reflexionar sobre los sentidos y las perspectivas ético-políticas de la extensión, así como generar capacitaciones sobre formulación de proyectos, modalidades y procedimientos de las convocatorias.
- Avanzar en el reconocimiento curricular de los aprendizajes producidos en las actividades de extensión, a fin de consolidar y fortalecer el desarrollo de la función.
- Potenciar las oportunidades de formación de docentes en dirección de proyectos de investigación, de tesis y en la formación de becarias y becarios.
- Dar mayor difusión a los programas, proyectos y acciones de extensión que se desarrollan en la UNER, como así también a sus convocatorias.

COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN

- Profundizar y sostener los procesos de evaluación institucional, con la participación de todos los actores de la comunidad universitaria.
- Desarrollar un sistema de gestión integral de los recursos, conocimientos y las capacidades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de la Universidad.
- Mejorar el proceso de gestión integral de proyectos de extensión, buscando fortalecer los procesos de diseño, formulación y evaluación.
- Desarrollar sistemas de información para la evaluación y la gestión académica.
- Mejorar la gestión de la información y los indicadores de ciencia y tecnología para la toma de decisiones basada en evidencia.

Cada una de las cuatro líneas atraviesa transversalmente las distintas funciones de la universidad, así como el gobierno y la cultura institucional de la UNER. Las mismas permiten no sólo la coordinación y la gestión integrada de esfuerzos que tributan a más de un objetivo estratégico; también constituyen un gran ordenador en materia de comunicación institucional y una referencia ineludible para la gestión de las distintas unidades académicas y de Rectorado.

Las líneas estratégicas son una de las posibles formas de división de las OM, y una de las dos maneras que se utilizó en el trabajo del PIP, siendo la otra por dimensiones de la universidad.

5.3. Agrupación por Dimensiones

Como se expresó anteriormente, los objetivos estratégicos fueron reagrupados paralelamente según las dimensiones de análisis de la universidad de la siguiente manera:

GOBIERNO Y CULTURA INSTITUCIONAL:

- Profundizar y sostener los procesos de evaluación institucional, con la participación de todos los actores de la comunidad universitaria.
- Rediseñar la planta del Personal Administrativo y de Servicios, a la luz de la complejidad de la gestión y las transformaciones contextuales.
- Efectuar un relevamiento integral de la situación edilicia de todas las dependencias, atendiendo al cumplimiento de las normativas de seguridad, evacuación y accesibilidad, y formular un plan de mejoras.
- Consolidar equipos de trabajo integrados entre las áreas de informática de las facultades y la Dirección General de TIC de Rectorado, para atender las crecientes necesidades de desarrollo en la materia.

- Revisar la conformación de la estructura política y de gestión de la institución, para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.
- Armonizar el desarrollo de las unidades académicas, capitalizando la dispersión geográfica y la diversidad de las mismas y minimizando el riesgo de atomización.
- Generar instancias de capacitación dirigidas a PAyS que aborden procesos administrativos y el uso de herramientas informáticas, con el fin de optimizar y unificar modalidades de trabajo.
- Revisar y adecuar la normativa del máximo nivel de la Universidad y aquéllas otras que, de acuerdo a la dinámica y los contextos, sean requeridas para la mejora institucional.
- Mejorar la comunicación interna y externa de la UNER.

ACADÉMICA:

- Generar propuestas innovadoras para las funciones de investigación, docencia y extensión, con la finalidad de ampliar la cobertura territorial de la UNER.
- Ampliar la propuesta académica, incluyendo carreras de título intermedio o de corta duración, para dar respuesta a distintos grupos de la población.
- Desarrollar políticas que propicien la realización y conclusión de estudios de posgrados de docentes de la Universidad con vistas al mejoramiento de la calidad institucional.
- Fortalecer la articulación con las políticas e instituciones educativas de nivel secundario de Entre Ríos y la región.
- Generar instancias permanentes y articuladas de desarrollo, seguimiento, revisión y flexibilización curricular.

- Generar políticas que promuevan la mejora en las trayectorias educativas estudiantiles.
- Desarrollar sistemas de información para la evaluación y la gestión académica.

EXTENSIÓN:

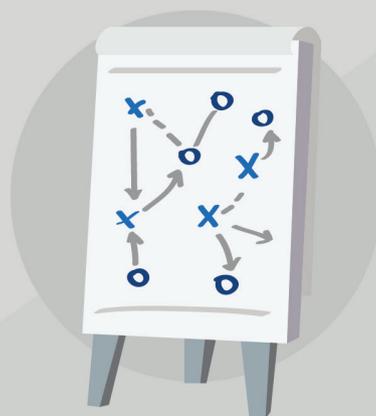
- Dar mayor difusión a los programas, acciones y proyectos de extensión que se desarrollan en la UNER, como así también a sus convocatorias.
- Desarrollar iniciativas que permitan reflexionar sobre los sentidos y las perspectivas ético-políticas de la extensión así como generar capacitaciones sobre formulación de proyectos, modalidades y procedimientos de las convocatorias.
- Mejorar el proceso de gestión integral de proyectos buscando fortalecer los procesos de diseño, formulación y evaluación.
- Desarrollar/fortalecer la generación de espacios permanentes de intercambio con las instituciones del medio, con el objetivo de detectar necesidades particulares no satisfechas.
- Potenciar la relación con el sector privado, en particular con los pequeños productores, extendiendo los vínculos organizacionales e institucionales ya existentes.
- Avanzar en el reconocimiento curricular de los aprendizajes producidos en las actividades de extensión, a fin de consolidar y fortalecer el desarrollo de la función.

CIENCIA Y TÉCNICA:

- Generar mecanismos permanentes y consensuados en la Universidad, para acordar líneas de investigación/temas prioritarios/áreas de vacancia, que contribuyan al desarrollo social y productivo de la provincia y la región.

- Estimular la presentación de proyectos de investigación y PDTs por equipos integrados por investigadores e investigadoras de distintas Facultades.
- Potenciar las oportunidades de formación de docentes en dirección de proyectos de investigación, de tesis, y en la formación de becarios.
- Articular, en el marco de la planificación estratégica de la Universidad, con el gobierno provincial y los gobiernos municipales.
- Fortalecer la difusión de la producción de la función I+D+i de la Universidad.
- Desarrollar un Sistema de Gestión Integral de los Recursos, Conocimientos y las Capacidades de I+D+i de la Universidad.
- Mejorar la gestión de la información y los indicadores para la toma de decisiones basada en evidencia.
- Profundizar la articulación entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología y Vinculación Tecnológica de la UNER.

6. Etapa operativa



6.1. Relevamiento de iniciativas en marcha en la UNER

El momento operativo del PIP se inicia con el avance en el recorrido por las LEs como grandes avenidas que marcan por donde transitar. Recuperando la idea de que los procesos de planeamiento no parten de cero, se realizó un relevamiento de todos los proyectos/iniciativas que tributan de manera significativa al logro de los distintos OEs, según las cuatro dimensiones en que se organiza la Universidad a efectos del Planeamiento Institucional.

La finalidad de este trabajo era triple: poner en valor aquello que se estaba haciendo bien y debería continuar así; lo que se estaba haciendo relativamente bien pero que se debe reorientar o modificar en algún sentido; y determinar lo que debía comenzar a hacerse sin demoras para el logro de la visión.

Se relevaron 57 iniciativas, de las cuales 47 fueron consideradas por su pertinencia. La mitad de ellas, aproximadamente, estaban respaldadas en una o más normas de la UNER –resoluciones, ordenanzas, disposiciones, y/o en expedientes en curso–. Se encontró además que, por cada OE, había al menos una iniciativa que ya estaba en curso.

El resultado más significativo del relevamiento, a juicio del Equipo Central, fue que más del 70% de las iniciativas en marcha contribuyen de manera muy alta al logro de los OEs con que se vinculan.

El relevamiento arrojó como resultado una lista de iniciativas que puede consultarse de manera completa en el **ANEXO 2**.

Esencialmente, agrupadas las iniciativas relevadas en torno a los OEs a los que tributan, en la presentación de los resultados las verán acompañadas por un juicio (preliminar, tentativo, siempre subjetivo) de la contribución que cada iniciativa hace al logro del OE, de acuerdo a la siguiente escala: Muy Alta, Alta, Baja, Muy Baja. Cuanto mayor sea esa contribución, más sólido (más oscuro) es el tono del azul utilizado.

Por supuesto, hay iniciativas que, por sus atributos y/o sus propósitos, tributan a más de un OE de la propia dimensión; y en ciertos casos, hay iniciativas en marcha que tributan a

OEs de distintas dimensiones. Desde ya que los juicios sobre la contribución a los distintos OEs puede variar.

6.2. Completando el relevamiento con aportes de las facultades

Una vez finalizado el relevamiento desde Rectorado, se propuso complementarlo con las iniciativas en marcha en las facultades. Esta decisión responde a dos objetivos: el primero de ellos es mantener a las unidades académicas involucradas en el desarrollo del PIP y no solamente informadas de lo que sucede en él; el segundo buscó el reconocimiento de propuestas novedosas al interior de las facultades que pudiesen ser capitalizadas para el resto de la Universidad.

Este objetivo se materializó de la siguiente forma: una vez terminado el relevamiento de iniciativas desde Rectorado, el Equipo Central realizó una rueda de visitas a las facultades, específicamente con una reunión con las autoridades de cada unidad académica (decano o decana, facilitadores y facilitadoras, consejeros y consejeras directivos y coordinadores y coordinadoras de carrera).

6.3. De las Oportunidades de Mejora a las Iniciativas de Mejora

Posteriormente a la sistematización de la información obtenida por el relevamiento de iniciativas estratégicas en marcha, y luego de haber determinado lo que se está haciendo y debe continuar, pero también lo que se debería empezar a hacer cuanto antes, llegó el momento de tomar las decisiones operativas del máximo nivel.

Esto refiere a decidir si se abordarían todas las iniciativas a la vez o si se establecerían prioridades, para lo cual se debieron considerar aspectos tales como una estrategia político-institucional, tiempos institucionales y disponibilidad de recursos.

Teniendo el actual proceso un horizonte de planeamiento de mediano plazo (2025), de carácter quinquenal, es necesario que se plasmen acuerdos y asignaciones de responsabilidades y recursos que oficien de carta de navegación para el corto o mediano plazo. Se decidió proponer Planes Operativos Anuales, que reflejen las prioridades año a año, las respectivas responsabilidades y los recursos a destinar, a la par de la discusión presupuestaria.

Una vez relevado lo que se está haciendo y seleccionado lo que se necesita iniciar, se conformaron Equipos de Mejora con patrocinadores, responsables y facilitadores. Su tarea consiste en alumbrar propuestas que contribuyan decisivamente al logro del OE asignado. Aunque en una primera etapa operativa no fue concretado, se espera que las mismas sean formuladas en términos de proyectos con sus respectivos objetivos, metas e indicadores para poder hacer un seguimiento de los mismos.

En la etapa de formulación de iniciativas la participación estará organizada. Cuando se conformen los Equipos de Mejora para la formulación de nuevas iniciativas en relación a focos o temas emergentes del análisis completo del relevamiento, habrá que poner especial atención en quiénes integran estos equipos de trabajo. Será importante incorporar además a referentes de distintas facultades en los distintos temas; por ejemplo, en algunas de las iniciativas de mejora para las trayectorias estudiantiles pueden participar los asesores y asesoras pedagógicos. No siempre será factible incorporar representantes de todas facultades en los equipos, pero se tenderá a cubrir distintas facultades y también miembros de distintos claustros.

Hacia finales de 2021 el equipo de gestión logró constituir la primera Agenda Estratégica de la UNER, que tomó como base el Relevamiento de Iniciativas y contempló las acciones que cada Dimensión se comprometió a desarrollar hasta mayo de 2022². A continuación se presenta el esquema general que tiene dicha agenda, la cual queda a disposición en el **ANEXO 3**.

² Fecha de cierre de la gestión actual.

DIMENSIÓN: XXX

OE 1

OE2

OE3

Iniciativas/proyectos desde julio 2021 a mayo 2022:

INICIATIVA "A"

INICIATIVA "B"

INICIATIVA "C"

Metas a mayo 2022:

META

META

META

7. Ejes transversales



Con la aprobación del Equipo Político, se definieron ejes transversales a la totalidad de Líneas y Objetivos Estratégicos definidos para la UNER. Sobre tres de ellos se está avanzando: Accesibilidad, Género y Comunicación. Estas temáticas fueron sugeridas en el transcurso del PIP por distintos integrantes de la comunidad universitaria.

7.1. Accesibilidad y Género en la UNER

Para accesibilidad y género se definió su incorporación en dos planos del proceso:

- **Estratégico:** Se convocó a la Comisión de Accesibilidad y a representantes del Protocolo Contra las Violencias Sexistas de la Universidad, en tanto espacios institucionalizados y legitimados de la UNER, para que aportaran recomendaciones generales, principios o claves de lectura para mirar cada uno de los OEs a la luz de dichas perspectivas. El **ANEXO 4** de este documento es el cuadro completo de dichos aportes a cada línea y objetivo estratégico.
- **Operativo:** Se incorporarán acuerdos, acciones, actores y/o referentes en dichos enfoques para la formulación de iniciativas que pongan en juego dichos principios o recomendaciones, desde un plano operativo de factibilidad. Para concretar este aspecto, en una primera instancia a trabajar en 2022 con el eje transversal Accesibilidad, se desarrollará un ejercicio de análisis de factibilidad con el Equipo Político, el equipo de gestión y especialistas, propuestas que se sintetiza en el cuadro de la página siguiente a modo de esquema:

DIMENSIÓN XXX							
OBJETIVO ESTRATÉGICO XX							
Aportes de Accesibilidad	Iniciativas en marcha	Ideas para desarrollar la iniciativa	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (alta, media, baja)			POSIBILIDADES DE CONCRECIÓN	
			Política	Económica-financiera	Organizativa	A corto plazo (1 año)	Mediano plazo (5 años)

7.2. La comunicación en la UNER

La comunidad universitaria determinó que “Mejorar la comunicación interna y externa de la UNER” es uno de objetivos estratégicos a lograr hacia el 2025. Dada la magnitud y el carácter transversal del eje Comunicación, el Equipo Central propuso un abordaje particular que involucró a diferentes espacios institucionalizados de la UNER. Se apeló a un proceso participativo que, en consonancia con la lógica del PIP buscó dar lugar a las distintas voces y opiniones de la Universidad.

Durante 2018, 2019 y 2020 se desarrolló un proceso de análisis sobre el estado de situación de la comunicación de la Universidad, para lo cual se diagramaron metodologías de indagación y se realizaron diferentes reuniones de trabajo.

Se convocó a integrantes de las áreas de comunicación institucional de las nueve facultades, de Rectorado y a representantes de los medios de comunicación de la UNER para reflexionar en torno a la temática. También participaron de estas instancias el Secretario de Extensión y el Coordinador del Sistema de Comunicación y Medios de la UNER. Los y las participantes discutieron sobre los desafíos, dificultades, aspectos favorecedores y a mejorar, en virtud de sus miradas inmersas en la tarea cotidiana de producir comunicación.

A partir de este abordaje, el Equipo Central arribó a un primer informe de diagnóstico que permitió visibilizar tres emergentes estructurales que requieren respuestas:

- a) Falta de equilibrio en la estructura de funciones y roles –organigrama– de los diferentes equipos que componen el sistema de comunicación y medios de la UNER.
- b) Necesidad de esclarecer un horizonte político/filosófico desde la perspectiva universitaria y objetivos para el sistema de medios de la UNER.
- c) Necesidad de esclarecer el vínculo entre las unidades académicas y los medios de comunicación.

En el transcurso de este análisis situacional se generaron soluciones específicas respecto a problemas que se identificaron en las tareas cotidianas de las áreas de comunicación institucional y medios. En primer lugar, se propició un encuentro entre los espacios que hacen la comunicación en las nueve facultades y en Rectorado, a fin de debatir y generar acuerdos. En segundo lugar, se elaboró el documento “Políticas de Comunicación de la UNER” que reflexiona y expresa qué comunicación se quiere para nuestra universidad y desde qué bases se parte. El mismo sirvió como fuente para la creación de la Ordenanza N° 457, que regula el Sistema de Comunicación y Medios UNER, aprobada durante esta instancia.

Durante el 2021, el rector, la gestión de la Universidad y el Equipo Político resolvieron trabajar en torno al emergente identificado como “Necesidad de esclarecer un horizonte político desde la perspectiva universitaria y objetivos para el sistema de medios de UNER”. En este marco, se inició un proceso de construcción de Oportunidades de Mejora sobre la Comunicación (OMC) de la UNER.

Con ese fin se convocó a la gestión de la Universidad y al Equipo Político, en tanto espacios legitimados de representación de la comunidad de la UNER, para que expresen su perspectiva sobre cómo se encuentra la comunicación de la Universidad actualmente y cómo se quiere que sea hacia 2025.

Para el abordaje de este trabajo se diseñaron dos instancias de consulta, proposición y toma de decisión colectiva. La primera se desarrolló de manera asincrónica: se interpeló a cada participante a que respondiera en torno a percepciones y expectativas de la comunicación en la UNER. Las respuestas fueron sistematizadas y se organizaron en cinco dimensiones: a) Comunicación interna entre las UA y Rectorado; b) La UNER en el imaginario social; c) Participación de la UNER en la conversación social; d) Comunicación externa; e)

Sistema de comunicación y medios. El segundo momento se desarrolló de forma sincrónica en modalidad taller, del cual participó el Equipo Político y las secretarías de Rectorado. Se armaron cinco grupos y a cada uno se le asignó una dimensión para enunciar a partir de las mismas las OMC.

En el mes de octubre del 2021 se llegó a un listado de 31 OMC; este documento puede ser consultado en el **ANEXO 5**. A partir de allí, el Equipo Central del PIP decidió sumar la voz de la comunidad de la UNER a través de sus representantes, a quienes se les solicitó que ponderen las OMC con un grado de importancia relativa del 1 al 10 a fin de generar un orden de prioridades. Se presentan a continuación las OMC más valoradas por dimensiones:

a) Comunicación interna entre las UA y Rectorado

Tender a la consolidación de una identidad institucional que articule y potencie la presencia política y estratégica de la UNER en la región.

b) La UNER en el imaginario social

Fortalecer acciones participativas con la comunidad y otras instituciones que muestren y realcen las actividades que se desarrollan en la Universidad en relación a sus funciones principales (docencia, investigación, extensión, vinculación e internacionalización).

c) Participación de la UNER en la conversación social. Rol de la UNER en el debate público y en la agenda mediática

Respetar los saberes disciplinares y las incumbencias de cada unidad académica en función de la pertinencia temática, teniendo el aval institucional del Consejo Directivo.

d) Comunicación externa

Mejorar la comunicación de resultados de I+D+i en algunas dimensiones. Por ejemplo, hay resultados de proyectos y demás que se comunican bien a través de entrevistas y notas, pero quizás no en otros medios (artículos en revistas, etc.).

e) Sistema de comunicación y medios

La distribución geográfica de la UNER es una fortaleza que debe ser acompañada de una coordinación central y un sistema organizado de comunicación, que contribuya a potenciar la difusión de las producciones que se generan en las UA.

La gobernabilidad de las OMC de comunicación será trabajada con el Secretario de Extensión de la UNER a inicios de 2022. Por otro lado, desde el inicio del análisis situacional se están modificando algunos aspectos que hacen a la comunicación interna y externa. Para profundizar en este trabajo y avanzar en el tratamiento de este eje transversal, se realizará un relevamiento de las iniciativas en marcha junto con UNER Aprende.

En una instancia posterior, las OMC serán reescritas en términos de objetivos de comunicación que contribuirán al logro del OE "Mejorar la comunicación interna y externa de la UNER".

Con el propósito de indagar cómo se ve a la UNER en el medio social, en 2022 se avanzará en una propuesta de consulta a personas claves. Se prevé trabajar sobre un instrumento metodológico cualitativo, abierto, cuyos interrogantes vertebradores son: ¿Cómo nos ven? ¿Con qué asocian a la UNER?, ¿Cuánto de la imagen que deseamos/queremos potenciar está presente en la comunidad?

8. Estrategias de vinculación entre participación y comunicación



En el transcurso de un proceso de planeamiento como el que atraviesa la UNER se producen diversas interacciones dentro y fuera del ámbito institucional, que dan forma a múltiples prácticas comunicativas y al intercambio constante de sentidos. Más aún, en el marco de una perspectiva participativa de planificación, que implica integrar constantemente miradas, aportes, posturas e intereses de diferentes actores, además de las tensiones que se generan como consecuencia.

Una de las premisas que guían al PIP desde sus inicios es la participación de la comunidad universitaria. Esto es así porque todas las personas pueden contribuir con el cambio desde el área o función que desempeñan. En una organización compleja como la UNER, es indispensable organizar las estrategias de participación oportunas para cada momento o fase del proceso.

Por esta razón, las estrategias de comunicación diseñadas y construidas para el PIP contemplaron la complejidad de su desarrollo y trascendieron la postura difusionista unidireccional. Buscaron aportar al involucramiento y compromiso de todos los claustros a través de una participación informada: se brindó la información indispensable para comprender el proceso y el recorrido, pero también se habilitaron espacios que invitaron a las personas a intervenir en diferentes tramos del recorrido.

Desde la comunicación se contribuyó a la concreción de propuestas de participación abierta y otras organizadas por claustros, interclaustros e interfacultades. También se incorporó al medio social en diferentes instancias, para relevar la mirada del territorio en que se inscribe la UNER. Tales iniciativas permitieron que los compromisos de acción asumidos para mejorar la Universidad estén dotados de legitimidad. Con el fin de reforzar esto, se elevaron y comunicaron los resultados parciales y finales al Consejo Superior de la UNER, órgano supremo de gobierno de la Universidad, para contar con su aval.

El diseño de las acciones comunicacionales tuvo como objetivo: a)- difundir y consolidar la idea del Plan; b)- visibilizar e informar permanentemente las acciones; c)- interpelar a la comunidad de la UNER. Tales propuestas comunicativas comprendieron diferentes dimensiones y actividades, según se consigna en el cuadro de la página siguiente:

DIMENSIONES	ACTIVIDADES
Sensibilización y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de encuentros entre los diversos actores de la Universidad, para informar sobre el PIP, visibilizar el proceso y promover la transformación mediante la participación y la construcción colectiva. • Organización de talleres dirigidos a la comunidad universitaria, a partir de temas específicos o momentos propios del proceso.
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de campañas multimediales para difundir el proceso, los avances, las convocatorias y las actividades (mediante los sitios web, redes sociales, <i>mailing</i> y radios). Asimismo, para fortalecer la participación de la comunidad universitaria y de representantes del medio externo. • Producción de diversas piezas comunicacionales para compartir y divulgar el PIP en todos los canales mencionados (videos, volantes digitales, gif, afiches). • Elaboración de objetos de <i>merchandising</i> para sostener la presencia del PIP en los espacios de la UNER, de la visión y los valores, y de los Objetivos y Líneas Estratégicas definidas.
Participación, intercambio y diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de espacios de encuentro para las unidades académicas, áreas administrativas y referentes del medio externo, a fin de escuchar sus inquietudes, necesidades, sugerencias, ideas y proyecciones con respecto al desarrollo del proceso. También, para afianzar la confianza en el carácter continuo, permanente y participativo del Plan. • Elaboración compartida de dinámicas, actividades y productos con información sobre los avances en las acciones de planeamiento: logros y desafíos identificados, recomendaciones, etc. • Intervención de los actores institucionales en eventos relacionados a planeamiento. • Vinculación con los y las representantes de cada claustro –docentes, PAyS, estudiantes, graduadas y graduados– y con referentes del territorio. • Realización de reuniones con autoridades de la Universidad para recibir retroalimentación sobre el desarrollo del proceso y socializar las líneas de acción.

Para desarrollar la propuesta comunicacional del PIP se definieron tres circuitos: a)-comunicación entre equipos de planeamiento; b)-cobertura de reuniones y actividades del PIP; c)-comunicación institucional. Además, se ofrecieron lineamientos en torno a la discursividad social del Plan, a la circulación de sentidos que habilita y a la interpelación que es posible construir desde la comunicación, teniendo en cuenta qué se dice, cómo se dice y a través de qué canales.

9. Propuestas para la continuidad del PIP



El racconto de las acciones concretadas en el marco del PIP hasta inicios de 2022 arrojó una serie de observaciones y desafíos a tener en cuenta para su posible continuidad.

En primer lugar, se destaca que las instancias de encuentro, discusión, definición y difusión propuestas desde el PIP, principalmente en lo referido a la visión, los valores, las Líneas y los Objetivos Estratégicos de la Universidad, han puesto de manifiesto la relevancia de establecer nuevos y permanentes espacios de intercambio entre los distintos actores involucrados en el desarrollo de la UNER.

En este sentido, resulta imprescindible continuar afianzando estas instancias colectivas para la institucionalización plena del PIP, ya que su continuidad depende, necesariamente, del conocimiento, participación y compromiso de los diferentes actores institucionales y sociales, apoyado por las gestiones de los gobiernos institucionales, y no solamente de la voluntad de estas últimas. En particular, será preciso intensificar las instancias de participación activa por parte de los actores de la comunidad universitaria que, en el caso de la UNER, implica desarrollar la idea de compromiso e involucramiento colectivo, especialmente fomentando propuestas que tomen en cuenta a la Universidad como una institución compleja y no un cúmulo de facultades diseminadas por el territorio provincial.

Dada la instancia de desarrollo en la que se encuentran la UNER y su PIP, es menester comenzar a vincular los recursos, el presupuesto y su planificación en un proceso continuo, preferentemente anual, sea con el esquema de agendas operativas estratégicas o con otros que sirvan a tal fin, vinculando especialmente a las distintas áreas y niveles de gobierno de la Universidad.

Por otro lado, atendiendo a las próximas elecciones a desarrollarse en la Universidad, probablemente tendrá lugar una transformación en cuanto a los equipos del plan y sus integrantes. Será oportuno revisar su conformación, las tareas y el nivel de involucramiento que se esperan de esos participantes.

El principal desafío a corto plazo será proponer una evaluación de los planes operativos, con sus respectivos indicadores y metas, que abone a poder pensar la autoevaluación institucional de la UNER.

Anexos

Anexo 1. Conformación de los equipos del PIP

EQUIPO DE PLANEAMIENTO CENTRAL

Coordinadora: Gabriela Virginia Andretich

Secretario Técnico: Mariano Damián Negro

Elisa Deluca

Emilia Paola Sosa Passarino

Pablo Luis Mitre

Asesor: Diego Julián Gantus

Responsable de ejes transversales: Karina Arach Minella

EQUIPO POLÍTICO DE PLANEAMIENTO

Presidente: Andrés Ernesto Sabella - Rector

Decanas y Decanos:

Raúl Alberto Mangia - Facultad de Ciencias de la Administración

Eduardo Ramón Muani - Facultad de Ciencias Económicas

Gabriela Amalia Bergomás - Facultad de Ciencias de la Educación

Diego Martín Campana - Facultad de Ingeniería

Sandra Marcela Arito - Facultad de Trabajo Social

Pedro Aníbal Barbagelata - Facultad de Ciencias Agropecuarias

Oscar Amado Gerard - Facultad de Ciencias de la Alimentación

Bertha Mabel Baldi Coronel - Facultad de Bromatología

Jorge Luis Pepe - Facultad de Ciencias de la Salud

Consejeras y Consejeros Superiores:

Cuerpo de Docentes

Representante Titular: María Carina Rattero

Representante Alterno: Marino César Schneeberger

Cuerpo de Graduados

Representante Titular: Norma Susana Daolio

Representante Alterno: Ricardo Mónico (2021); Ivana Alejandra Wallingre (2019-2021)

Cuerpo de Estudiantes

Representante Titular: Santiago Haddad (2021); Xavier Alejandro Martínez (2019-2021)

Representante Alterno: Sofía Juliana Citelli (2021); Federico Kees (2019-2021)

Cuerpo del Personal Administrativo y de Servicios

Representante Titular: Noemí Gabriela Lagó

Representante Alternativo: Ramiro Sebastián Wagner (2021); Martín Nicolás Irigoyen (2019-2021)

Secretarios Técnicos:

Juan Manuel Arbelo - Secretario Económico Financiero

Gerardo Gabriel Gentiletti - Secretario de Ciencia y Técnica

Daniel Luis Capodoglio - Secretario Privado

EQUIPO FACILITADOR

María Alejandra Blanc - Facultad de Trabajo Social

Ivana Dariela Brignardello - Facultad de Ciencias de la Educación

Víctor Hugo Casco - Facultad de Ingeniería

María Belén Aguirre - Facultad de Ciencias Económicas

Marina de las Mercedes Lorenzón - Facultad de Ciencias Agropecuarias

Hipólito Buenaventura Fink - Facultad de Ciencias de la Administración

Gustavo Fabián Cabeza - Facultad de Bromatología

Paola Natalia Sinner - Facultad de Ciencias de la Alimentación

Emilia Cristina Schuler Benkendorf - Facultad de Ciencias de la Salud

Personal de apoyo del Equipo Facilitador en el ámbito de Rectorado y Casa de la UNER:

Ana Laura García Presas - Secretaría Académica

Romina Valeria Imoberdorff - Secretaría de Extensión Universitaria y Cultura

Cecilia Mabel Suarez - Secretaría General

María Laura Sellanes - Secretaría Privada y Secretaría del Consejo Superior

Paula Laurenzio - Secretaría Económico Financiera

Norma Elena Cordiviola - Secretaría de Ciencia y Técnica

Evangelina Cristina Martínez Calvo - Casa de la UNER

Ana Noelia Albornoz - Casa de la UNER

Este proceso se enriqueció, además, con la valiosa contribución de diferentes integrantes de la comunidad UNER:

Mario Siede - Facultad de Trabajo Social

Antonela García - Facultad de Ciencias de la Administración

Mauro Alcaraz - Facultad de Ciencias de la Educación

Inés Ledesma - Facultad de Ciencias de la Alimentación

Gustavo Isaack - Facultad de Bromatología

Ángeles Hergenreder - Facultad de Trabajo Social

Victoria Vénere - Facultad de Ciencias de la Salud

Monica Barrios - Casa de la UNER

Desiré Ruggeri - Casa de la UNER

Y los integrantes de la primera cohorte de UNER Aprende.

Anexo 2. Relevamiento de iniciativas en marcha – 2021

DIMENSIÓN: ACADÉMICA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS EN MARCHA
1- Ampliar la propuesta académica, incluyendo carreras de título intermedio o de corta duración, para dar respuesta a distintos grupos de la población.	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomaturas
2- Generar propuestas innovadoras para las funciones de investigación, docencia y extensión, con la finalidad de ampliar la cobertura territorial de la UNER.	<ul style="list-style-type: none"> • PleID - Proyectos de Innovación e Incentivo a la Docencia • Diplomaturas
3- Desarrollar políticas que propicien la realización y conclusión de estudios de posgrados de los docentes de la universidad con vistas al mejoramiento de la calidad institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Becas PERHID - Programa Estratégico de Formación de Recursos Humanos en Investigación y Desarrollo • Programa de Expansión para el Posgrado en la UNER • Evaluación de los Programas de Apoyo a la Formación de Posgrado de Docentes UNER • Programa Becas de IV Nivel • Programa de Apoyo para la finalización de posgrado para docentes de la UNER

<p>4- Fortalecer la articulación con las políticas e instituciones educativas de nivel secundario de la provincia y la región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PAU - Programa de Acompañamiento hacia la Universidad
<p>5- Generar instancias permanentes y articuladas de desarrollo, seguimiento, revisión y flexibilización curricular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PAEV - Programa de Acompañamiento a la Educación Virtual • ECCu - Espacio de Coordinación Curricular
<p>6- Generar políticas que promuevan la mejora en las trayectorias educativas estudiantiles.</p> <p>7- Desarrollar sistemas de información para la evaluación y la gestión académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Tutoría de Pares • CAVU- Curso de Ambientación a la Vida Universitaria • Observatorio de Graduados • SIU - Sistemas de Información Universitaria • SIDCER - Sistema Informático de Diplomas y Certificaciones • Sistema de Emisión de Diplomas

DIMENSIÓN: GOBIERNO Y CULTURA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS EN MARCHA
<p>1- Profundizar y sostener los procesos de evaluación institucional, con la participación de todos los actores de la comunidad universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PIP - Planeamiento Institucional Participativo.
<p>2- Rediseñar la Planta del Personal Administrativo y de Servicios, a la luz de la complejidad de la gestión y las transformaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2007 (Reencasillamiento)

contextuales.	
3- Efectuar un relevamiento integral de la situación edilicia de todas las dependencias, atendiendo al cumplimiento de las normativas de seguridad, evacuación y accesibilidad, y formular un plan de mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento y Plan de Mejoras de Seguridad y Evacuación de Edificios • Relevamiento y Plan de Mejoras de Accesibilidad de Edificios
4- Consolidar equipos de trabajo integrados entre las áreas de informática de las facultades y la Dirección General de TIC de Rectorado, para atender las crecientes necesidades de desarrollo en la materia.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de Equipos de Trabajo en área informática: herramientas para la virtualidad • Consolidación de Equipos de Trabajo en área redes, comunicación y equipamiento • Consolidación de Equipos de Trabajo en área informática: Sistemas de Información
5- Revisar la conformación de la estructura política y de gestión de la institución, para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas	<ul style="list-style-type: none"> • 2011 (última Resolución CS)
6- Armonizar el desarrollo de las unidades académicas, capitalizando la dispersión geográfica y la diversidad de las mismas y minimizando el riesgo de atomización.	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Extensión • Consejo de Investigaciones • ECCu - Espacio de Coordinación Curricular • PIP - Plan Institucional Participativo
7- Generar instancias de capacitación dirigidas al Personal Administrativo y de Servicios que aborden procesos administrativos y el uso de herramientas informáticas, con el fin de	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo de la Subsecretaría de Capacitación y Desarrollo

optimizar y unificar modalidades de trabajo.	
8- Revisar y adecuar la normativa del máximo nivel de la Universidad y aquéllas otras que, de acuerdo a la dinámica y los contextos, sean requeridas para la mejora institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de los actos generales y particulares en el Boletín - Digesto Electrónico • Reforma del Estatuto • Actuaciones Digitales - Firma Digital y Expediente Electrónico.

DIMENSIÓN: EXTENSIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS EN MARCHA
1- Dar mayor difusión a los programas, acciones y proyectos de extensión que se desarrollan en la UNER, como así también a sus convocatorias.	
2- Desarrollar iniciativas que permitan reflexionar sobre los sentidos y las perspectivas ético-políticas de la extensión así como generar capacitaciones sobre formulación de proyectos, modalidades y procedimientos de las convocatorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias de formación en Extensión y abordaje político de la misma. • Consejo de Extensión
3- Mejorar el proceso de gestión integral de proyectos buscando fortalecer los procesos de diseño, formulación y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Extensión

<p>4- Desarrollar/fortalecer la generación de espacios permanentes de intercambio con las instituciones del medio, con el objetivo de detectar necesidades particulares no satisfechas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatura en Políticas para la Gestión y el Desarrollo Local • Estrategia de Articulación Territorial / UNER • Sistema de Extensión • Programa Ciudadanía y Territorio
<p>5- Potenciar la relación con el sector privado, en particular con los pequeños productores, extendiendo los vínculos organizacionales e institucionales ya existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D-TEC - Programa de Doctores Tecnológicos UNER • SFPCL - Sistema de Formación Profesional y Capacitación Laboral • Estrategia de Articulación Territorial/UNER
<p>6- Avanzar en el reconocimiento curricular de los aprendizajes producidos en las actividades de extensión, a fin de consolidar y fortalecer el desarrollo de la función.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Extensión • Suplemento al Título Universitario

DIMENSIÓN: CIENCIA Y TÉCNICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS EN MARCHA
<p>1- Generar mecanismos permanentes y consensuados en la Universidad, para acordar líneas de investigación /temas prioritarios / áreas de vacancia, que contribuyan al desarrollo social y productivo de la provincia y la región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PDTS - Convocatorias de "Ideas - Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social UNER"

<p>2- Estimular la presentación de proyectos de investigación y PDTS por equipos integrados por investigadores de distintas Facultades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PDTS - Convocatorias de "Ideas - Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social UNER"
<p>3- Potenciar las oportunidades de formación de docentes en dirección de proyectos de investigación, de tesis, y en la formación de becarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del CITER y de los Institutos de doble dependencia UNER-CONICET
<p>4- Articular, en el marco de la planificación estratégica de la Universidad, con el gobierno provincial y los gobiernos municipales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D-TEC - Programa de Doctores Tecnológicos UNER • PDTS - Convocatorias de "Ideas - Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social UNER" • Plan Mejoramiento de la Función de I+D+i. Diagnóstico y plan de líneas estratégicas de acción • Estrategia de Articulación Territorial / UNER
<p>5- Fortalecer la difusión de la producción de la función I+D+i de la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del Portal de Publicaciones Científicas • SIGP - Sistema Integrado de Gestión de Proyectos • Plan Mejoramiento de la Función de I+D+i. Diagnóstico y plan de líneas estratégicas de acción • Creación del Suplemento de la revista Ciencia, Docencia y Tecnología y publicación bajo la plataforma de OJS

<p>6- Desarrollar un Sistema de Gestión Integral de los Recursos, Conocimientos y Las Capacidades de I+D+i de la Universidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Fortalecimiento de Grupos e infraestructura I+D+i de la UNER • Plan Mejoramiento de la Función de I+D+i. Diagnóstico y plan de líneas estratégicas de acción • Capacitación en los Sistemas de Gestión de Calidad e Innovación de Laboratorios, Procedimientos y Equipamientos del Personal de la UNER por parte del INTI
<p>7- Mejorar la gestión de la información y los indicadores para la toma de decisiones basada en evidencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Mejoramiento de la Función de I+D+i. Diagnóstico y plan de líneas estratégicas de acción • PMI - Diseño e Implementación de un Sistema de Indicadores de impacto de la función I+D+i • SIGP - Sistema Integrado de Gestión de Proyectos • Programa de Fortalecimiento de Grupos e infraestructura I+D+i de la UNER • Creación del Suplemento de la revista Ciencia, Docencia y Tecnología y publicación bajo la plataforma de OJS
<p>8- Profundizar la articulación entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología y Vinculación Tecnológica de la UNER.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SIGP - Sistema Integrado de Gestión de Proyectos • Transferencia de la Dirección de Vinculación Tecnológica al ámbito de la Secretaría de CyT del Rectorado

Anexo 3. Agenda Estratégica UNER 2021 – Mayo de 2022

DIMENSIÓN: GOBIERNO Y CULTURA INSTITUCIONAL (1º parte)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

3- Efectuar un relevamiento integral de la situación edilicia de todas las dependencias, atendiendo al cumplimiento de las normativas de seguridad, evacuación y accesibilidad, y formular un plan de mejoras.

4- Consolidar equipos de trabajo integrados entre las áreas de informática de las facultades y la Dirección General de TIC de Rectorado, para atender las crecientes necesidades de desarrollo en la materia.

INICIATIVAS/PROYECTOS DESDE JULIO 2021 A MAYO 2022:

Relevamiento y Plan de Mejoras de Seguridad y Evacuación de Edificios.

Relevamiento y Plan de Mejoras de Accesibilidad de Edificios.

Consolidación de Equipos de Trabajo en área informática: herramientas para la virtualidad.

Consolidación de Equipos de Trabajo en área redes, comunicación y equipamiento.

Consolidación de Equipos de Trabajo en área informática: Sistemas de Información.

METAS A MAYO 2022:

Agosto a noviembre 2021: Los relevamientos se hicieron en el mes de octubre. Las visitas incluyeron la

Agosto a noviembre 2021: En el relevamiento realizado en octubre se observaron también

Agosto a noviembre 2021: En agosto se crea la lista de secretarios TIC luego de haber identificado a las

Agosto a noviembre 2021: Surge del punto anterior; a partir de los acuerdos políticos se ha consolidado

<p>consideración de simulacros - aspecto que tramita en el E 1304/2019 El 30 de noviembre se presentaron proyectos en el programa de obras complementarias (OC), actividad liderada por la SEF a partir del relevamiento realizado.</p> <p>Meta a mayo 2022: Presentar el informe final del relevamiento que incluirá todas las obras necesarias, excepto las que han podido ya incluirse en el programa de OC.</p>	<p>estos aspectos.</p> <p>Meta a mayo de 2022: Ídem (el informe de mayo incluye HST y accesibilidad).</p>	<p>autoridades que trabajan con esta área. Se advierte mucha dispersión de temas en las cuestiones relacionadas a la gestión institucional. Se comenzó con una agenda de temas. En septiembre se unificó el texto conformidad casillas para los RSCEI, CEIP y CEIO y se coordinó lo relativo a aulas híbridas. En octubre se realizó el relevamiento de APS para aprovechar el financiamiento de ENACOM. En diciembre se identificó OR y se procedió al armado de equipo. Reunión y puesta en tema entrega de FDR.</p> <p>Meta a mayo 2022:</p> <p>1- Informe de uso del aula híbrida piloto.</p> <p>2- Presentación del PLAN VES 2 (salones</p>	<p>paulatinamente una comunicación entre el secretario de la UA y sus técnicos. Ejemplo de ello son la entrega coordinada de aulas híbridas, material de trabajo en común, el rápido relevamiento de APS.</p> <p>Meta a mayo 2022: Los equipos técnicos deberán elaborar los informes que requerirá el punto 1 y 2; además de ordenar tareas para armar el cronograma de trabajo previsto en el punto 3.</p>
---	---	--	--

		híbridos). 3- Presentación de un cronograma de entrega de FDR a todo el personal en las UUAA (en Rectorado y CUNER ya se entregaron 167, restaban 48).	
--	--	---	--

DIMENSIÓN: GOBIERNO Y CULTURA INSTITUCIONAL (2º parte)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

7- Generar instancias de capacitación dirigidas al Personal Administrativo y de Servicios (PAyS) que aborden procesos administrativos y el uso de herramientas informáticas, con el fin de optimizar y unificar modalidades de trabajo.

8- Revisar y adecuar la normativa del máximo nivel de la Universidad y aquéllas otras que, de acuerdo a la dinámica y los contextos, sean requeridas para la mejora institucional.

Continuación: 8- Revisar y adecuar la normativa del máximo nivel de la Universidad y aquéllas otras que, de acuerdo a la dinámica y los contextos, sean requeridas para la mejora institucional.

INICIATIVAS/PROYECTOS DESDE JULIO 2021 A MAYO 2022:

Plan de Trabajo de la Subsecretaría de

Publicidad de los actos generales y particulares

Reforma del Estatuto.

Actuaciones Digitales.
Firma Digital y Expediente

Repositorio Institucional.

Carrera Docente.

Capacitación y Desarrollo.	en el Boletín. Digesto Electrónico.		Electrónico.		
----------------------------	-------------------------------------	--	--------------	--	--

METAS A MAYO 2022:

<p>Agosto a noviembre 2021: Se elaboró un documento con todas las capacitaciones a la fecha y las previstas para 2022. Está en borrador.</p> <p>Meta a febrero/marzo de 2022: Lanzamiento LGU y presentación del Programa de capacitaciones junio-noviembre 2022.</p>	<p>Desde el punto de vista normativo, esta Meta se encuentra cumplida. Desde la Ordenanza N° 444 hasta la N° 478 han permitido articular distintas formas de llevar a cabo los procedimientos - en formato papel o digital- dándosele publicidad a través del sistema de Digesto Electrónico.</p>	<p>En su momento, y como consecuencia de la pandemia, el Consejo Superior suspendió las actividades de la comisión ad hoc que se constituyó para entender en este asunto. Se ha propuesto a dicho Cuerpo que se mantenga la composición de la misma (dada la especificidad y como modo de potenciar el trabajo ya realizado) para procurar realizar una Asamblea Universitaria en 2022.</p>	<p>La Ordenanza N° 478 ha habilitado una transición del clásico procedimiento en papel hacia el digital, a través de la utilización de la firma digital en las actuaciones electrónicas. Por su parte, la firma digital se ha implementado en la UNER y se viene -continuamente- ensanchando el universo de usuarios de la misma. Queda pendiente la implementación del sistema de Expediente electrónico.</p>	<p>En conjunto con la Comisión oportunamente conformada para entender este tema, y las demás Secretarías de la Universidad, se ha trabajado activamente en el proyecto de Ordenanza sobre Carrera Docente.</p>
---	---	---	--	--

DIMENSIÓN: ACADÉMICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

1- Ampliar la propuesta académica, incluyendo carreras de título intermedio o de corta duración, para dar respuesta a distintos grupos de la población.

4- Fortalecer la articulación con las políticas e instituciones educativas de nivel secundario de la provincia y la región.

7- Desarrollar sistemas de información para la evaluación y la gestión académica.

INICIATIVAS/PROYECTOS DESDE JULIO 2021 A MAYO 2022:

Estrategia de cambio curricular.

Consolidar y formalizar un espacio de trabajo e intercambio entre la Universidad y el Consejo General de Educación (CGE).

Continuar y profundizar el Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Gestión Académica.

Definir un sistema de indicadores de la gestión académica en el marco del Espacio de Coordinación Curricular (ECCu), a los fines de generar información permanente sobre la función.

METAS A MAYO 2022:

A. Informe de Evaluación Diagnóstica de propuestas formativas para discusión del ECCu (marzo 2022).

B. Taller de reflexión sobre tendencias de cambio curricular

A. A marzo de 2022, generar una agenda de trabajo compartida entre el CGE y la Universidad (y/ o otras universidades como UADER, UTN) para la implementación de acciones conjuntas.

A. Indicadores sobre evolución de matrícula y propuestas formativas.

B. Talleres de análisis y discusión con equipos de gestión.

<p>orientado a equipos de gestión y docentes, propiciado desde el ECCu. Se trabajará sobre:</p> <p>1) Flexibilización, reconocimiento y articulación de trayectos formativos.</p> <p>2) Internacionalización de planes de estudio.</p> <p>3) Virtualización de propuestas formativas. Indicador: 1 reunión del ECCu en marzo 2022 para discusión de diagnóstico; 1 taller en abril de 2022, 1 taller con Consejo de Extensión para identificación de demandas formativas de los territorios en abril 2022.</p>	<p>B. Elaborar un diagnóstico común sobre las trayectorias educativas de los y las estudiantes en la provincia en el tránsito de la escuela secundaria y el ingreso a la universidad, así como sobre los diferentes dispositivos que se despliegan en su acompañamiento.</p>	
--	--	--

DIMENSIÓN: EXTENSIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

<p>3- Mejorar el proceso de gestión integral de proyectos buscando fortalecer los procesos de diseño, formulación y evaluación.</p>	<p>5- Potenciar la relación con el sector privado, en particular con los pequeños productores, extendiendo los vínculos organizacionales e</p>	<p>6- Avanzar en el reconocimiento curricular de los aprendizajes producidos en las actividades de extensión, a fin de consolidar y fortalecer el desarrollo de la</p>
---	--	--

	institucionales ya existentes.	función.	
INICIATIVAS/PROYECTOS DESDE JULIO 2021 A MAYO 2022:			
Sistema de Extensión.	SFPCL - Sistema de Formación Profesional y Capacitación Laboral.	Sistema de Extensión.	Suplemento al Título Universitario.
METAS A MAYO 2022:			
Se ha podido generar la Convocatoria 2021 sobre la base del Sistema de Gestión de Proyectos. Si bien hay cosas por mejorar, se avanzó en su sistematización.	Se ha concretado su creación por Ordenanza; se ha estructurado un Equipo de Gestión con presupuesto interno y externo para llevar adelante el proceso de desarrollo y la gestión de convocatorias y se espera tener la oferta de trayectos para arrancar en marzo de 2022.	Se encuentra alineado con el Suplemento al Título y se avanza en discutir la importancia de los antecedentes a la hora de efectuar los concursos en las distintas unidades académicas.	Se encuentran en proceso de aprobación con tratamiento en ECCu y próximamente en el Consejo de Investigación y el Consejo de Extensión.

DIMENSIÓN: CIENCIA Y TECNOLOGÍA (1º parte)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

2- Estimular la presentación de proyectos de investigación y PDTs por equipos integrados por investigadores de distintas Facultades.

3- Potenciar las oportunidades de formación de docentes en dirección de proyectos de investigación, de tesis, y en la formación de becarios.

5- Fortalecer la difusión de la producción de la función I+D+i de la Universidad.

INICIATIVAS/PROYECTOS DESDE JULIO 2021 A MAYO 2022:

PDTs - Convocatorias de "Ideas - Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social UNER".

Creación del CITER y de los Institutos de doble dependencia UNER-CONICET.

Integración del Portal de Publicaciones Científicas.

SIGP - Sistema Integrado de Gestión de Proyectos.

Plan Mejoramiento de la Función de I+D+i. Diagnóstico y plan de líneas estratégicas de acción.

METAS A MAYO 2022:

Metas cumplidas en articulación con la Secretaría de Extensión):

Durante el segundo semestre se aprobaron las formulaciones e inicio, se firmaron la mayoría de los convenios y en octubre se hicieron significativas presentaciones públicas y una producción audiovisual

Metas alcanzadas:

1- Se crearon 3 IDD CONICET-UNER y está en proceso de creación el cuarto; nucleando a más de 100 investigadores, técnicos profesionales, becarios doctorales y posdoctorales y personal administrativo.
2- Actualmente se encuentran

Metas Alcanzadas:

1- Sostener portales y boletines de noticias de la ScyT:
<https://investigacion.uner.edu.ar>
<http://boletin.scyt.uner.edu.ar>
2- Equipo SCyT UNER se posiciona con la puesta en marcha y coordinación de nuevo

innovadora. Ideas Proyectos de PDTS-UNER, convocatoria 2019. Se completó la implementación y designación de responsable administrativo (Nancy Pérez) para la gestión, carga y presentación de Proyectos al Banco Nacional de PDTS. Entre septiembre, octubre y noviembre se realizaron las cargas, completaron datos y formalizaron las presentaciones de 6 proyectos y están en proceso de presentación otros 2. Metas a abril 2022:

1- Convocar y formalizar la presentación en el BN de PDTS de los 11 PDTS-UNER, convocatoria 2019, con el objeto de captar, en los que resulten acreditados, plazas a Becas Posdoctorales (o Doctorales) en el marco de las ejecuciones de dichos proyectos.

2- Incrementar capacitaciones, difusión y la presentación de otros Proyectos (PID, Agencia, etc.) al BN.

3- Lanzar convocatoria de Proyectos PICTOS (UNER -

en evaluación 33 postulaciones a becas cofinanciadas.

Metas a cumplir:

1- Aprobación en CS de la Resolución que finaliza el convenio a término con CONICET y ratifica el reconocimiento de las UEDD creadas y por crearse (diciembre 2021).

2-Aprobación de reglamentos de funcionamiento interno de los IDD y las correlaciones integradoras entre a la carrera de investigación en UNER-CONICET (marzo/abril 2022).

Boletín de la Com CTI de AUGM:

<http://grupomontevideo.org/boletinctiaugm>

3- Estrategia de presentación de los nuevos PDTS-UNER en producciones audiovisuales (Co-producción UNER Medios).
<https://youtu.be/4M7LT9YCdBs>
<https://youtu.be/eplfvHOzWhl>

4- Consolidación y vigencia del Portal de Revistas: Dos nuevas publicaciones alojadas en el Portal de publicaciones científicas de la UNER ingresaron al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (CAICYT-CONICET): Nota Boletín SCyT.

5- El 2 y 3 de diciembre se concretaron las 2das. Jornadas CDyT. "Acceso abierto e infraestructuras de la comunicación científica".

6- Logro del 1er Registro Provisional de una Patente Tecnológica UNER-CONICET.

7- Re-elaboración del proyecto de Ordenanza y Políticas del

<p>UADER) de Agencia.</p>		<p>Repositorio Institucional (RIUNER) (SAJ + Sec. Académica). Documento Presentado en CIUNER.</p> <p>Metas a cumplir:</p> <p>1- Antes de abril 2022: Aprobación en C.S. y puesta en marcha del RIUNER.</p> <p>2- Después de abril 2022: Desarrollar actividades y poner en los siguientes ejes del PMI:</p> <p>4.3 Promover la difusión científica y la comunicación académica</p> <p>4.3.1 Desarrollo de actividades de formación específica en comunicación inter-pares.</p> <p>4.3.2 Consolidar y expandir el sistema de publicaciones de la Universidad.</p>
---------------------------	--	--

DIMENSIÓN: CIENCIA Y TECNOLOGÍA (2º parte)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

8- Profundizar la articulación entre la Secretaría

7- Mejorar la gestión de la información y los

de Ciencia y Tecnología y Vinculación Tecnológica de la UNER.

indicadores para la toma de decisiones basada en evidencia.

INICIATIVAS/PROYECTOS DESDE JULIO 2021 A MAYO 2022:

Sistema Integrado de Gestión de Proyectos (SIGP).

Transferencia de la Dirección de Vinculación Tecnológica al ámbito de la Secretaría de CyT del Rectorado.

Plan Mejoramiento de la Función de I+D+i. Diagnóstico y plan de líneas estratégicas de acción.

PMI Diseño e Implementación de un Sistema de Indicadores de impacto de la función I+D+i.

Sistema Integrado de Gestión de Proyectos (SIGP).

METAS A MAYO 2022:

Metas cumplidas: SIGP - Sistema Integrado de Gestión de Proyectos (Con Sec. General - DG-TICs):

1- Avances en nuevas versiones del Sistema que incorporan las convocatorias a Programas y Proyectos de Extensión:
<https://secretariaextension.uner.edu.ar/convocatorias-abiertas/>

2- Avances en las definiciones y habilitación de usuarios VincTec para la carga de Proyectos Co-financiados.

3- Entrevistas con referentes técnicos de SIGEVA (CONICET) para evaluar sus características, convenios, etc. para su posible uso en la UNER.

Avances en Plan de Mejora de la función I+D+i (PEI - MincYT) en el eje: "3.2. Fortalecer los Sistemas de Información y de Indicadores de I+D+i":

3.2.1. Implementar mejoras en el sistema de información de la UNER para el soporte de la gestión de la función I+D+i.

3.2.2. Implementar un sistema de indicadores de impacto integral de la función I+D+i.

Metas cumplidas en punto 3.2.1.: Primer año en que se mejora la precisión y sistematización del proceso de generación de datos e indicadores (2020) para el RACT. RACT-UNER 2020. Conformación de la Comisión PMI de Indicadores en CTI (Coordina Nancy Pérez/Pedro Tomiozzo)

4- Presentaciones de resultados Bibliométricos UNER, Sistema ORCID, Experiencia del CONICyT de Perú, y capacidades del SIGEVA.

5- Aprobado en 2021 proyecto PROCER, en ejecución plena desde diciembre:
<https://medios.uner.edu.ar/la-uner-asistira-a-micro-pequenas-y-medianas-empresas/>.

6- Decenas de proyectos de financiamiento externos gestionados, formulados, etc. usando las capacidades de VincTec y su articulación con el I+D+i de la Universidad.

(Varias reuniones y actividades realizadas en segundo semestre). Contratación de Consultor Externo: Rodrigo Barrere.

Anexo 4. Aportes Accesibilidad y Género a las Líneas y Objetivos Estratégicos de la UNER

APORTES DE REFERENTES DE LA COMISIÓN DE ACCESIBILIDAD Y DISCAPACIDAD	APORTES DE REFERENTES DEL PROTOCOLO CONTRA LAS VIOLENCIAS SEXISTAS DE LA UNER
COMPROMISO CON EL TERRITORIO	
Generar propuestas innovadoras para las funciones de investigación, docencia y extensión, con la finalidad de ampliar la cobertura territorial de la UNER.	
Sería importante generar y/o priorizar proyectos que incorporen la temática de discapacidad y accesibilidad. (Comentario: garantizar la accesibilidad en convocatorias, difusiones, evaluaciones y acciones; que la accesibilidad sea un criterio de evaluación de todas las propuestas).	Se sugiere llevar a cabo propuestas de capacitación (seminarios, cursos de grado y posgrado, diplomaturas) referidas a la temática, tomando la demanda de diferentes espacios (organizaciones sociales, justicia, etc.) destinadas a la comunidad UNER y al público en general.
Ampliar la propuesta académica, incluyendo carreras de título intermedio o de corta duración, para dar respuesta a distintos grupos de la población.	
Se podrían crear propuestas en diversas modalidades, para favorecer el acceso: virtual,	Se sugiere la creación de Tecnicaturas: en abordaje territorial de violencia basada en el

semipresencial, presencial donde se aborden temáticas relacionadas y siempre en formatos accesibles.

género, interdisciplinarios de la prevención de la violencia sexista, políticas públicas de cuidado; interdisciplinario de la violencia con masculinidades; gestión de políticas para la inclusión e igualdad de géneros

Fortalecer la generación de espacios permanentes de intercambio con las instituciones del medio, con el objetivo de detectar necesidades particulares no satisfechas, en el marco de la extensión universitaria.

Al respecto de este objetivo se sugiere: establecer vínculos con Asociaciones de Personas con Discapacidad (PCD) y Organizaciones No Gubernamentales, y generar proyectos intersectoriales ligados a accesibilidad que involucren a los campos de la educación y la comunicación. Acompañar el Observatorio de Derechos de las PCD. Promover acciones de extensión orientadas a organizaciones e instituciones vinculadas. Ofrecer espacios de asesoramiento y acompañamiento en las áreas de formación que la UNER dispone. Generar propuestas específicas y/o prioritarias.

Se podría fortalecer el diseño y ejecución de políticas comunicacionales que desnaturalicen la violencia basada en el género en el territorio provincial, aprovechando los medios de comunicación con que cuenta la Universidad; enfocando al Protocolo como herramienta de protección de derechos para la comunidad UNER.

Fortalecer la articulación con las políticas e instituciones educativas de nivel secundario de Entre Ríos y la región.

Se podrían generar y proporcionar espacios de articulación entre niveles educativos mediante los diferentes programas de la UNER: Tutores Pares,

Es preciso garantizar la Educación Sexual Integral (ESI) con perspectiva de género en la Escuela Secundaria Técnica de la Facultad de

Curso de Ambientación a la Vida Universitaria (CAVU), Programa de Acompañamiento hacia la UNER (PAU), Articulación, etc., prestando especial atención a la incorporación de estudiantes con discapacidad; como por ejemplo, trabajar con las escuelas secundarias en espacios de intercambio durante el primer año de cursado; involucrando a docentes, el Área Orientación Educativa, las Coordinaciones de Carrera y la Comisión de Accesibilidad y Discapacidad con la coordinación de la Secretaría Académica; promoviendo instancias de acompañamiento de trayectorias de estudiantes con discapacidad que se incorporen a la UNER.

Ciencias de la Alimentación (FCAL).

Además podría producirse material y capacitaciones para escuelas secundarias de la provincia.

Potenciar desde la extensión la relación con el sector privado, en particular con los pequeños productores, extendiendo los vínculos organizacionales e institucionales ya existentes.

Generar mecanismos permanentes y consensuados en la universidad, para acordar líneas de investigación/temas prioritarios/áreas de vacancia, que contribuyan al desarrollo social y productivo de Entre Ríos y la región.

Se proponen como prioritarias las temáticas de accesibilidad, garantía de derechos y género.

Fortalecer la difusión de la producción de la función I+D+i de la universidad.

Se sugiere contemplar la accesibilidad en las producciones y materiales de difusión de I+D+i

Se sugiere incorporar en la difusión de la producción de I+D+i la perspectiva de género.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

Armonizar el desarrollo de las unidades académicas, capitalizando la dispersión geográfica y la diversidad de las mismas y minimizando el riesgo de atomización.

Pensar instancias de articulación e intercambio entre las unidades académicas para advertir vacancias, favoreciendo el fortalecimiento de las distintas áreas.

Adecuar la normativa del máximo nivel de la Universidad y aquéllas otras que, de acuerdo con la dinámica y los contextos, sean requeridas para la mejora institucional.

Tener en cuenta la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Ley 26.378), al momento de la generación de normativas de la UNER. Esto implica contemplar a los grupos poblacionales vulnerables, el cumplimiento de las pautas del Programa integral de Accesibilidad y la Ley de cupo en todos los ámbitos laborales ya sean PAYS o Docentes y en la Becas.

Es preciso tener en cuenta la incorporación de la perspectiva de género en la legislación universitaria como una base legal para impulsar los cambios que garanticen la equidad entre mujeres y varones a través de sus normas, reglamentos y estatutos, con el fin de garantizar que ningún documento de la legislación universitaria exprese artículos o disposiciones que puedan tener efectos no deseados o imprevistos en relación a la igualdad de oportunidades entre los géneros. Esto implica contemplar: licencias por maternidad, co-maternidad y co-paternidad igualitarias para docentes y PAyS, licencia por violencia de género, regímenes que faciliten el ingreso, la contratación, la permanencia y egreso de

personas del colectivo LGTTBIQNB+.

Sumado a esto, es necesario generar políticas institucionales puntuales que reviertan el impacto negativo que causan los significados culturales asociados a la feminidad y a la masculinidad y la división sexual del trabajo, sobre las trayectorias académicas y laborales de las mujeres. Esto implica valorizar las tareas de cuidado, mediante la generación de medidas flexibles para que las investigadoras y profesoras puedan utilizar opciones que realmente resuelvan los tiempos que ellas dedican a las responsabilidades familiares.

Mejorar la comunicación interna y externa de la UNER.

Toda comunicación debe contemplar ser accesible, para lo cual se requiere administrar los recursos materiales y humanos capacitados en la temática. Además, la incorporación de referentes formados al equipo de comunicación de la UNER, la formación en accesibilidad y comunicación accesible de aquellos que ya están.

Revisar la conformación de la estructura política y de gestión de la institución, para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.

Impulsar acciones, programas y políticas institucionales diseñadas específicamente para

	<p>generar cambios positivos en las relaciones de género, atendiendo a la planificación de las mismas.</p>
<p>Rediseñar la planta del personal administrativo y de servicios, a la luz de la complejidad de la gestión y las transformaciones contextuales.</p>	
<p>Tener en cuenta los protocolos que ya se han elaborado al respecto y el cupo del 4%.</p>	<p>Promover políticas de participación equitativa, estableciendo que en contrataciones y concursos abiertos, ante méritos semejantes se dará prioridad al género subrepresentado en el nombramiento, categoría, nivel; área disciplinaria y nivel educativo.</p>
<p>Generar instancias de capacitación dirigidas al personal administrativo y de servicios que aborden procesos administrativos y el uso de herramientas informáticas, con el fin de optimizar y unificar modalidades de trabajo.</p>	
<p>Efectuar un relevamiento integral de la situación edilicia de todas las dependencias, atendiendo al cumplimiento de las normativas de seguridad, evacuación y accesibilidad, y formular un plan de mejoras.</p>	
<p>Se sugiere trabajar este tema de manera coordinada y participativa con la Comisión de Accesibilidad y Discapacidad de la UNER (CADU), dado que muchas facultades ya vienen realizando este relevamiento.</p>	<p>Se sugiere la generación de espacios específicos de cuidado (guarderías y jardines para familias de trabajadores/as y estudiantes, lactarios en los espacios administrativos y unidades académicas).</p>

Estimular la presentación de proyectos de investigación y proyectos de desarrollo tecnológico y social (PDTs) por equipos integrados por investigadores e investigadoras de distintas facultades.

Se sugiere contemplar convocatorias específicas orientadas, articuladas y accesibles en su difusión, formulación y gestión.

Consolidar equipos de trabajo integrados entre las áreas de informática de las facultades y la Dirección General de TIC de rectorado, para atender las crecientes necesidades de desarrollo en la materia.

Considerar este punto desde una perspectiva y abordaje de las necesidades y desarrollo en la materia accesible, que incorpore las necesidades y posibilidades de todas las personas de la institución.

Profundizar la articulación entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología y la Unidad de Vinculación Tecnológica de la UNER.

Desarrollo de proyectos inclusivos, gestados y comunicados con criterios de accesibilidad.

COMPROMISO CON LA CALIDAD ACADÉMICA, DE LA INVESTIGACIÓN Y DE LA EXTENSIÓN

Generar políticas que promuevan la mejora en las trayectorias educativas estudiantiles.

Resignificar los espacios de asesoría y de orientación a los estudiantes, mediante la creación y/o sostenimiento de equipos interdisciplinarios en cada una de las sedes. Producción de materiales accesibles para el acceso diversificado de los estudiantes a las propuestas de formación en cada unidad académica. Generación de una plataforma de acopio de materiales accesibles de acceso libre y también accesibilizado. (Especificaremos: -acceso, -ingreso, -permanencia y -la finalización también con programas específicos de seguimiento).

Como un modo de acompañamiento a las trayectorias, se podría fortalecer el espacio del Protocolo a nivel universidad y en las unidades académicas, por medio del otorgamiento de un nivel jerárquico diferente (Programa/ Área o similar) y de presupuesto que permita reconocer el trabajo de los Equipos de Referentes existentes en todas las unidades académicas y administrativas de UNER.

Esto permitiría sumar un equipo interdisciplinario para el diseño de políticas universitarias con perspectiva de género.

También, generar espacios para la presencia de la ESI en la formación académica de grado de todas las propuestas de la UNER.

Así se sugiere la creación de centros y programas en estudios de género dentro de la UNER que posibiliten el reconocimiento institucional de la importancia del análisis de las relaciones entre mujeres, varones y diversidades sexuales, que promuevan fortalecimiento de una herramienta teórica y de transformación social que contiene y comprende a la experiencia humana en su conjunto. Esto implica dotarlos de infraestructura

y presupuestos adecuados, de plazas académicas y del estatus que tienen otras entidades académicas dentro de las instituciones de educación superior.

Generar instancias permanentes y articuladas de desarrollo, seguimiento, revisión y flexibilización curricular.

Accesibilización y democratización de todas las instancias, entendiendo los múltiples modos de participar y habitar la UNER (atendiendo de forma plena y responsable las necesidades de las distintas realidades.)

Transversalización de la perspectiva de género en el grado y posgrado: Atendiendo a dos objetivos que se complementan:

- 1-Preparación académica de las y los jóvenes en proceso de formación al proporcionarles nuevos elementos teóricos y metodológicos para la comprensión de la realidad social en la que se insertarán territorialmente. El impacto de esta perspectiva de análisis social en la formación de recursos humanos dentro de las universidades, enriquece los procesos epistemológicos y otorga nuevas herramientas conceptuales y prácticas para la comprensión de diversas problemáticas sociales que se originan en la desigualdad entre hombres y mujeres.
- 2-La importancia de la discusión en clase de los temas con perspectiva de género —que incluyen el análisis de las diferencias y diversidad de identidades, el cuestionamiento de los estereotipos sexistas, el papel de las mujeres en la historia, así como desaprender la violencia y la discriminación hacia las mujeres—, aporta a la formación de las y los jóvenes universitarios

elementos para la deconstrucción de las diversas formas de discriminación imperantes en nuestras sociedades y les transmite valores de equidad y respeto a las diferencias.

Transversalización de la perspectiva de género en los planes de estudios, proyectos de investigación y extensión. Las investigaciones con perspectiva de género son el sustento científico para diseñar y promover programas y políticas a favor de la equidad de género, al ser éstas las que desenmascaran las desigualdades, poniendo de manifiesto las razones en las que se sostienen. En particular, las investigaciones y acciones y planes o proyectos de extensión orientadas a conocer las condiciones de equidad en las instituciones de educación superior que permiten hacer visible la situación en la que mujeres y varones desarrollan sus actividades académicas y profesionales, en la medida en que permiten detectar los núcleos problemáticos en relación a la igualdad, así como las necesidades particulares de cada unidad académica.

La sensibilización en temas de género es otra de las estrategias indispensables para promover relaciones más igualitarias. Las tareas de sensibilización son un vehículo para provocar la reflexión a nivel personal sobre los distintos temas vinculados a las relaciones inequitativas entre los diferentes colectivos —partiendo del

	<p>supuesto de que las desigualdades provocadas por el ordenamiento de género no son reconocibles como tales al contar con mecanismos que las naturalizan— y una forma de transmitir valores de equidad y respeto a las diferencias.</p>
<p>Desarrollar políticas que propicien la realización y conclusión de estudios de posgrados de docentes de la universidad, con vistas al mejoramiento de la calidad institucional.</p>	
<p>Formación en accesibilidad y discapacidad. Formación en elaboración de materiales y recursos académicos accesibles.</p>	
<p>Desarrollar iniciativas que permitan reflexionar sobre los sentidos y las perspectivas ético-políticas de la extensión, así como generar capacitaciones sobre formulación de proyectos, modalidades y procedimientos de las convocatorias.</p>	
<p>Trayectorias singulares, múltiples, flexibles y reconocidas. Declarar prioritaria la temática de accesibilidad y derechos.</p>	
<p>Avanzar en el reconocimiento curricular de los aprendizajes producidos en las actividades de extensión, a fin de consolidar y fortalecer el desarrollo de la función.</p>	
<p>Potenciar las oportunidades de formación de docentes en dirección de proyectos de investigación, de tesis y en la formación de becarias y becarios.</p>	

Dar mayor difusión a los programas, proyectos y acciones de extensión que se desarrollan en la UNER, como así también a sus convocatorias.

COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN

Profundizar y sostener los procesos de evaluación institucional, con la participación de todos los actores de la comunidad universitaria.

Formación y capacitación para la elaboración de materiales y recursos accesibles, tanto académicos como comunicacionales, que contemplen los diferentes ámbitos institucionales. El fin es acompañar y garantizar trayectorias educativas de calidad, considerando sus singularidades y multiplicidades.

Se sugiere incluir en la evaluación permanente los indicadores que visibilicen cantidad de mujeres y varones en los puestos de tomas de decisión institucional, en las cátedras y en relación a los porcentajes de los cuatro claustros. Esta incorporación en los procesos de evaluación, análisis de datos y divulgación de la información estadística generada, permitirá visualizar las asimetrías imperantes en las relaciones de género. Este rubro, que podría considerarse un cambio en las prácticas institucionales, sobre todo de aquellas dependencias dedicadas a recolectar y analizar información sobre su comunidad, es indispensable para continuar y dar profundidad a los procesos de investigación orientados a conocer las tendencias de segregación por sexo en las universidades, así como para hacer un seguimiento de los cambios que se van produciendo a lo largo del tiempo.

Desarrollar un sistema de gestión integral de los recursos, conocimientos y las capacidades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de la universidad.

Se recomienda que este sistema sea accesible desde su formulación.

Mejorar el proceso de gestión integral de proyectos de extensión buscando fortalecer los procesos de diseño, formulación y evaluación.

Se sugiere prestar atención a la accesibilidad durante todo el proceso.

Desarrollar sistemas de información para la evaluación y la gestión académica.

Mejorar la gestión de la información y los indicadores de ciencia y tecnología para la toma de decisiones basada en evidencia.

Anexo 5. Oportunidades de Mejora de Comunicación en la UNER

Listado de OM elaborado por el Equipo Político

Este listado es producto de todas las OM que el Equipo Político elaboró en la reunión del 17 de junio. En esa instancia se conformaron 5 grupos, que trabajaron diferentes ejes que atraviesan a la comunicación de la UNER: a)-Comunicación interna entre las unidades académicas y Rectorado; b)- La UNER en el imaginario social; c)-Participación de la UNER en la conversación social; d)-Comunicación externa; e)- Sistema de comunicación y medios.

Comunicación interna entre las unidades académicas y Rectorado

1. Es preciso construir políticas de comunicación claras que se fundamenten en los valores y visión de la UNER.
2. Tender a la consolidación de una identidad institucional que articule y potencie la presencia política y estratégica de la UNER en la región.
3. La comunicación entre Rectorado y las facultades (y entre éstas) es perfectible y debe tender a resolver la fragmentación y conocimiento mutuo de las realidades, en base a una visión compartida y un plan de trabajo articulado.
4. Es necesaria la profundización del proceso de transparencia en la información institucional y su mejoramiento a partir de las actualizaciones digitales y acceso simplificado, instantáneo (sistema de gestión de archivos electrónicos).
5. Establecer el uso de los correos electrónicos proponiendo una distinción entre los correos personales y los de las áreas de la estructura institucional.

6. Necesidad de establecer circuitos formales para la circulación oportuna de información en toda la UNER para fortalecer la comunicación organizacional.

La UNER en el imaginario social

7. Es necesario, consolidar estrategias de comunicación que sean propias de la Universidad -independientemente de su anclaje institucional 'interno'-.
8. Cada espacio de la universidad, en su vida institucional, tiene diferentes posicionamientos y estilos. Es necesario que se asuman como parte constitutiva de UNER y que, a su vez, ésta se muestre ante la sociedad como contenedora de esas diversas formas de expresión.
9. Que las propuestas y actividades que se desarrollan en los distintos ámbitos se identifiquen como propios de la UNER. Eso implica fortalecer la imagen institucional de la Universidad, unificando e integrando los modos de comunicar las iniciativas de Facultades y demás espacios que la conforman.
10. Propiciar, consolidar y fortalecer la presencia institucional de la UNER en diferentes espacios y foros (gobierno nacional, provincial, municipales, comunas, empresas, organizaciones de la sociedad civil, entre otras). Que esa representación institucional en los distintos foros y espacios sean mencionados específicamente como propios de la UNER.
11. Fortalecer acciones participativas con la comunidad y otras instituciones que muestren y realcen las actividades que se desarrollan en la Universidad en relación a sus funciones principales (docencia, investigación, extensión, vinculación e internacionalización).
12. En la comunicación institucional de las Facultades debería incluirse siempre la mención a la Universidad Nacional de Entre Ríos.

Participación de la UNER en la conversación social

13. Impulsar una mayor participación en la conversación social de la UNER como constructora de conocimientos científicos-sociales.
14. En el desarrollo de la comunicación de la UNER con la comunidad, respecto de problemáticas sociales, es importante sentar posiciones basadas en trabajos de docencia, extensión, investigación y experiencia en el tema.
15. Se considera importante acordar criterios para las comunicaciones institucionales y generales a partir de Rectorado, buscando un equilibrio entre la difusión del accionar de la gestión y la comunicación de temas en que la UNER puede marcar una postura y dar claves de lectura de la realidad.
16. Las opiniones políticas respecto de temas de debate debieran ser definidas por consenso del Consejo Superior.
17. Respetar los saberes disciplinares y las incumbencias de cada unidad académica en función de la pertinencia temática, teniendo el aval institucional del Consejo Directivo.
18. Es importante realizar una sensibilización al interior de la institución para consensuar que desde lo individual y lo sectorial no se puede arrogar/representar la voz de toda la universidad.

Comunicación externa

19. Fortalecer la imagen institucional de la UNER, unificando e integrando las actividades, posicionamientos y estilos de las Facultades y demás espacios que la conforman.
20. Es necesario mejorar la presencia de la UNER en los medios públicos y privados (locales, nacionales y regionales) aportando a la sociedad en los campos de conocimiento, instalando debates y polémicas, escapando a las agendas hegemónicas.

21. Mayor protagonismo de la UNER en los medios de comunicación nacionales, locales, provinciales, regionales e incluso internacionales (ofertas, logros, acciones, avances).
22. Realizar un diagnóstico para medir impacto y evaluar el resultado de políticas y estrategias de comunicación externa. A la vez, se requiere promover el compromiso de sus actores para generar información confiable que permita construirlos.
23. Hay que seguir trabajando en el Espacio de Comunicación Institucional, estandarizando ideas y métodos pero respetando y conservando identidades e intereses de las UUA.
24. Mejorar la comunicación de resultados de I+D+i en algunas dimensiones. Por ejemplo, hay resultados de proyectos y demás que se comunican bien a través de entrevistas y notas, pero quizás no en otros medios (artículos en revistas, etc.).
25. Falta un plan estratégico que defina prioridades para la editorial, que permita construir y gestionar a partir de esos objetivos.

Sistema de comunicación y medios

26. No en todas las unidades académicas el desarrollo de la comunicación está priorizado en relación a la distribución de recursos, por lo cual las estrategias de comunicación de una a otra facultad son asimétricas.
27. Es preciso continuar con la unificación de esfuerzos y recursos, fijar un horizonte estratégico, deconstruir la idea de unidad académica – territorio y construir un núcleo que tenga como premisa que somos UNER, y que la comunicación al exterior puede ser multidisciplinar y amplia territorialmente.
28. La distribución geográfica de la UNER es una fortaleza que debe ser acompañada de una coordinación central y un sistema organizado de comunicación, que contribuya a potenciar la difusión de las producciones que se generan en las UA.
29. Es preciso poner todos los recursos comunicacionales de modo estratégico en pos

de la construcción de un escenario de voz provincial, con la impronta y las características de un medio universitario, que nos permitiera llegar al territorio entrerriano con autonomía comunicacional.

30. La UNER cuenta con la Ordenanza 457/19. Es necesario que la gestión genere líneas de trabajo que permitan articular con las unidades académicas para una mejor implementación.
31. Es preciso mejorar la presencia del sistema de radios, hacia adentro y hacia afuera. Repensar a quién llega la radio, quién la escucha como medio, no solo radio UNER, sino como medio en sí mismo.

