



Universidad Nacional del Nordeste
Rectorado

RESOLUCION N°1005/12
CORRIENTES, 12/12/12

VISTO:

El Expte. N°01-09328/12; y

CONSIDERANDO:

Que por el referido expediente la Secretaría General de Planeamiento eleva el documento “Propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional”;

Que el mismo fue realizado por el Sistema de Evaluación Permanente, a partir de los aportes de los miembros de la Comunidad Universitaria, presentados en documentos y encuentros institucionales realizados con el objeto de consolidar las líneas políticas acordadas;

Que el citado documento pretende ser un instrumento que motive y oriente las acciones de toda la Universidad para el logro de su misión;

Que las Comisiones de Interpretación y Reglamento y de Enseñanza y Planes de Estudio aconsejan su aprobación;

Lo aprobado en sesión de la fecha;

EL CONSEJO SUPERIOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE
RESUELVE:

ARTICULO 1° - Aprobar el PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, elaborado por la Secretaría General de Planeamiento.

ARTICULO 2° - Regístrese, comuníquese y archívese.

PROF. CRISTIAN RICARDO A. PIRIS
SEC. GRAL. ACADÉMICO

ING. EDUARDO E. DEL VALLE
RECTOR



ANEXO

SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El **Plan Estratégico** es un instrumento motivacional y de orientación para toda la estructura en la toma de decisiones vitales con fuertes consecuencias de largo plazo.

Es un documento dinámico, construido desde la participación y el consenso para organizar las acciones que permitan a la UNNE lograr su misión.

En ese marco, fundaría su apropiación por los actores de la comunidad universitaria y guiaría las estrategias de las diversas áreas y unidades académicas hacia el objetivo común.

El Plan es necesariamente flexible y para asegurar el éxito requiere de mecanismos efectivos de seguimiento, análisis y ajustes necesarios para mantener su sentido y vigencia.

En esta **Primera etapa**, el documento contempla:

- Relevancia del planeamiento estratégico
- Antecedentes institucionales y metodología
- Contexto interno y externo. Escenarios
- Misión y Visión
- Valores. Compromisos
- Ejes de política institucional

En una **segunda etapa**, los ejes de política institucional se harán operativos al definirse las acciones, los responsables y tiempos de ejecución, los recursos necesarios y los indicadores de resultados e impacto, en un todo de acuerdo al presupuesto.

Misión

La razón de ser de nuestra Universidad se establece en su Estatuto, aunque pueda ser revisada y actualizada sistemáticamente.

Artículo 1° “...la generación y comunicación de conocimientos del más alto nivel, y la formación ética, cultural, técnica y profesional, contribuyendo al esclarecimiento de los problemas y necesidades de todo orden de la región, para beneficio del hombre y extendiendo su acción y servicios a la Comunidad a la que pertenece, en un clima de libertad, justicia, igualdad y solidaridad”.

Artículo 2° “...no se desentiende de los problemas sociales, políticos e ideológicos, sino que debe estudiarlos científicamente. Procura formar integral e interdisciplinariamente a sus componentes e infundir en ellos el espíritu crítico y a la vez el sentido de responsabilidad personal y social de reafirmación ético cívica y de sus convicciones democráticas y republicanas, dentro de un marco de pluralidad y respetuoso disenso”.



Universidad Nacional del Nordeste
Rectorado

Visión

Para cumplir esa Misión, es necesaria una Universidad:

- Constructora de una sociedad en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyen democráticamente.
- Consolidada como institución académica de excelencia e inclusiva.
- Formadora de profesionales competentes y ciudadanos comprometidos.
- Generadora de un ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sostenible de la región y el país.
- Sosteniendo su compromiso como institución pública, defensora de los principios de autonomía, cogobierno y gratuidad.
- Arraigada en su conformación regional.
- Contribuyente al trabajo conjunto de las provincias de Chaco y Corrientes para la transformación cultural, social y económica del nordeste.

Ejes de política institucional

Las líneas de trabajo y especialización que mediante esfuerzos sostenidos durante largo plazo permitirán construir la Misión son:

- I. Gestión del conocimiento
- II. Desarrollo sustentable
- III. Integración institucional
- IV. Construcción de ciudadanía

Estas líneas de trabajo se concretan a través de los **Programas Centrales** de la UNNE destinados a construir una institución de

Gestión para la Excelencia, con Responsabilidad Social e Innovación



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ¹**

1. Introducción

La Universidad Nacional del Nordeste, institución pública, gratuita y cogobernada, ha sido desde sus inicios generadora de acciones que promueven el desarrollo integral de la región. En esta segunda década del siglo XXI continúa ese derrotero y se concibe como una Universidad con historia a la vez que se renueva y evoluciona hacia la excelencia, con responsabilidad social e innovación.

Los retos que debe enfrentar hoy la universidad son de tales dimensiones que requieren creatividad y búsqueda constante de estrategias innovadoras para desarrollar sus funciones, porque sólo cambios permanentes y de gran envergadura harán que las instituciones de educación superior estén en condiciones de colaborar eficazmente en la generalización de la enseñanza y de alcanzar niveles superiores de calidad.

La Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES) llevada a cabo en Cartagena de Indias en el año 2008, declara que la *“Educación Superior es un bien público social, un Derecho Humano y Universal y un deber del Estado”* y la Conferencia Mundial de la Educación Superior realizada en París en el año 2009, ... *“frente a la complejidad de los desafíos globales presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que presenten múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, y nuestra habilidad para responder a ellas.”*

El compromiso universitario es también compromiso social, político y ético. La educación superior pública debe ser uno de los instrumentos principales para alcanzar el desarrollo económico y social, y asegurar la igualdad de oportunidades que las constituciones consagran como un principio fundamental. Es por ello que las universidades no sólo deben proveer de competencias sólidas al mundo presente y futuro, sino también contribuir a la educación de ciudadanos éticos, comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia impulsando nuevos modelos de desarrollo social y ambientalmente sustentables.

En este sentido se reconoce a la educación superior como base fundamental, tanto para la construcción de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa como para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad.

Asimismo se pone en valor su papel en la erradicación de la pobreza, en el desarrollo sustentable y en el progreso con respecto al alcance de metas consensuadas internacionalmente, tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y Educación Para Todos (EPT).

El compromiso enunciado significa también generar condiciones para la inclusión de los pueblos originarios, de modo de garantizar la adecuada comprensión de sus

¹ Generada a partir del Documento preliminar entregado en el mes de mayo y ajustado al 12 de septiembre de 2012.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

necesidades y expectativas, el respeto de sus pautas culturales, su lengua y su identidad étnica.

Las modificaciones sustanciales que se están produciendo en la educación superior, afectan no sólo a este nivel de enseñanza sino a las mismas instituciones que la imparten y a su propia inserción en el seno de la sociedad. Por ello, demandan un debate riguroso que muestre las oportunidades que tienen ante sí y los riesgos que deberán afrontar en el futuro. Este es un paso obligado para conocer las líneas de actuación sobre las que habrán de decidir los responsables de la gestión universitaria como garantía de mejoramiento e inclusive de subsistencia.

Acorde con estas exigencias, a inicios de la década del '90 la Universidad Nacional del Nordeste inició su proceso de reforma de las estructuras académicas y sistemas curriculares atendiendo a los cambios en las formas de generar conocimiento y la redefinición de los campos disciplinares en el mundo globalizado. Para ello desarrolló un **proceso integral de evaluación institucional** contemplando, en una secuencia integrada, la elaboración de diagnósticos, la formulación de propuestas de mejora y la planificación y ejecución de nuevas acciones. Esto permitió construir las Bases del Plan Estratégico, que fueron aprobadas por Resolución N°055/07 del Consejo Superior.

El planeamiento estratégico –tal como lo concibe la UNNE- permite a los actores institucionales construir, en forma articulada, cooperativa y comprometida, líneas de cambio y de mejora que consoliden su identidad y posicionamiento institucional. Implica un profundo conocimiento del contexto interno y externo, de las fortalezas y debilidades institucionales, de las oportunidades y los riesgos del medio.

La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en esta Universidad dado que tiene plena conciencia de los desafíos que presenta el futuro y la exigencia de transformaciones importantes. Las nuevas demandas sociales y el impacto de nuevas tecnologías exigen una capacidad de respuesta rápida. Es preciso estar bien posicionados y mantener una disposición abierta y flexible para atender nuevos retos, sin perder de vista las finalidades últimas que justifican la existencia de la institución.

El presente Plan Estratégico parte de los elementos diagnósticos y propuestas, de acciones ejecutadas y en curso, de ideas nuevas surgidas a partir de todo el proceso iniciado hace ya dos décadas. Pretende, desde una visión integral y trascendente de la Universidad Nacional del Nordeste, garantizar la consolidación de sus logros y la continuidad de las acciones de cambio encaradas. Todo esto además de constituir un marco concertado de reformulación e implantación posterior de mejoras institucionales continuas, permanentes, eficaces y eficientes, con independencia de los actores que las llevarán a cabo.

Son objetivos del Plan:

1. Imaginar la Universidad en el año 2020 mediante una visión prospectiva que permita reafirmar la Misión e identificar los escenarios, teniendo en cuenta que es ésta una Universidad Regional, inserta en un contexto de integración mundial en el que las fronteras geográficas han desaparecido como limitantes del acceso al conocimiento.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

2. Definir líneas de acción en función de esa misión y esos escenarios, que sean independientes de los circunstanciales dirigentes y se transformen en políticas de la Universidad hacia el futuro.
3. Trazar las estrategias que permitan encarar las acciones tendientes a lograr los objetivos específicos.
4. Servir de base para la elaboración del Plan Operativo que permita determinar:
 - las metas terminales como objetivos a largo plazo
 - las metas intermedias como objetivos a mediano plazo
 - las metas inmediatas como objetivos a corto plazo
5. Efectuar en forma permanente la evaluación y el control de gestión que permita la detección inmediata de los desvíos, la adopción de las acciones correctivas con el objetivo de lograr la calidad total.

2. Antecedentes y metodología

“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes”.

Henry Mintzberg, 1997

La concepción de la planificación estratégica requiere del conocimiento de la institución y de una cultura organizacional basada en la evaluación constante para la anticipación y dominio de los problemas y la promoción del desarrollo sustentable.

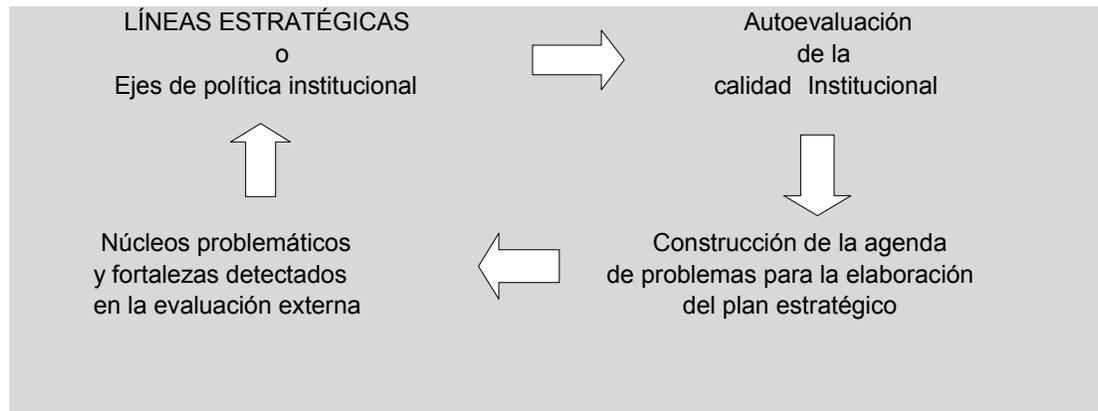
El Plan, en tanto marco o patrón, no es una estructura rígida sino que en las entidades innovadoras se funda y permite acciones aun no explicitadas. Es una visión del avance institucional acordada por los actores a través de mecanismos de intercambio y consenso.

Desde el punto de vista metodológico, la planificación requiere diagnóstico; la UNNE ha sido pionera en materia de evaluación sosteniendo desde 1994 un Sistema de Evaluación Permanente y ha dado continuidad a un proceso participativo y dinámico que sumó a la evaluación propuestas de acción convalidadas lo que denota avances en la cultura evaluativa y de gestión estratégica.

La evaluación sin propuestas de decisión a mediano y largo plazo se transformaría en un ejercicio estéril. La elaboración de un Plan estratégico recoge las opiniones vertidas por los actores en diversas instancias de evaluación y reflexión sobre los resultados y las refleja en acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos, estableciéndose un “círculo virtuoso”:



Universidad Nacional del Nordeste
Rectorado

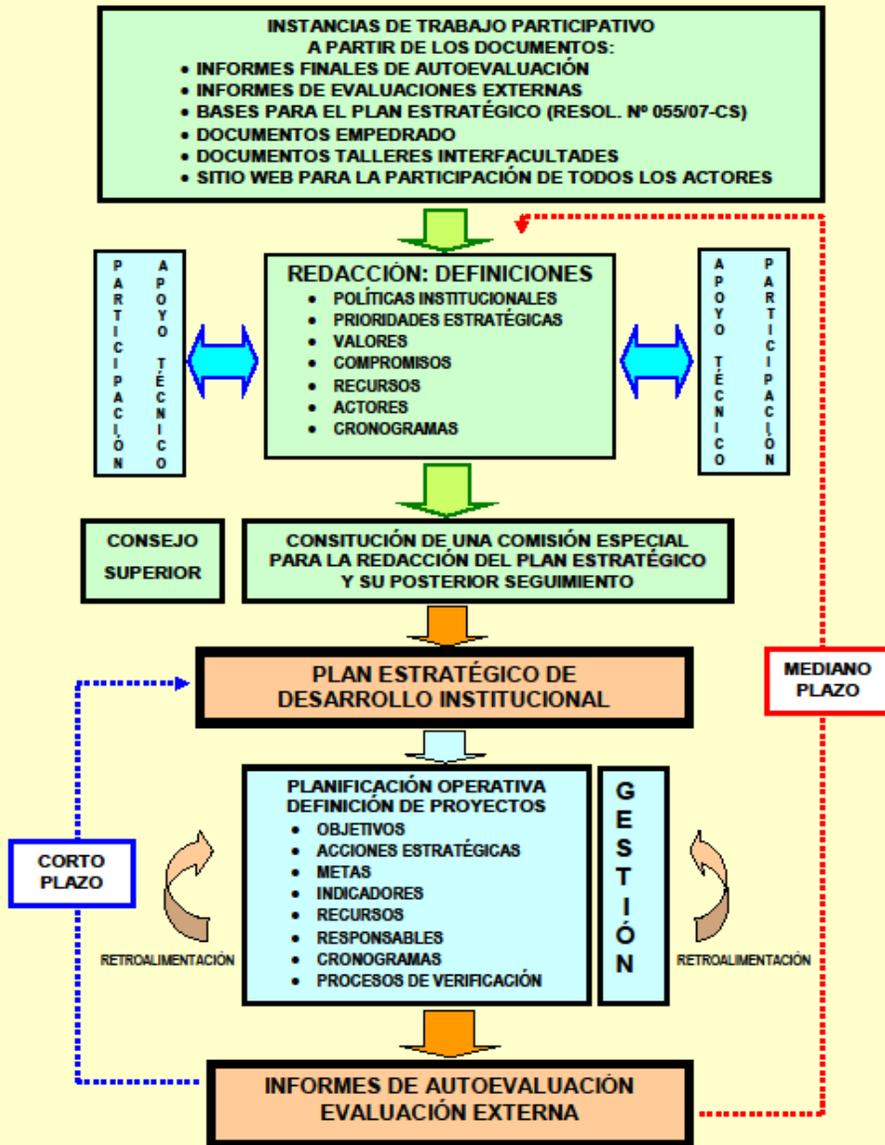


Es así que el presente Plan tiene antecedentes que revelan la secuencia entre la evaluación y la construcción de consensos legitimados en encuentros institucionales:

Evaluación institucional	Encuentros Institucionales
Formalización de la Evaluación Institucional en la UNNE Año 1993: Programa Integral de Autoevaluación Año 1994: Sistema de Evaluación Permanente	Talleres interfacultades e intercampus. Socialización de documentos de trabajo
Lineamientos de política universitaria para la gestión 1994-1998	
Año 1995 - Primer Informe de Autoevaluación y Propuestas de Mejoramiento de la Calidad	Talleres interfacultades e intercampus. Socialización de documentos de trabajo
Año 2000 - Informe de la primera Evaluación Externa.	
Años 2002-2003- 2004 Lineamientos del Sistema de Evaluación Permanente y Proyecto Institucional de fortalecimiento del SEP.	1º Reunión. Prioridades y lineamientos para el desarrollo de la UNNE (Isla del Cerrito 2002) 2º Reunión. Análisis de políticas universitarias en desarrollo: avances y propuestas para una agenda de trabajo (Isla del Cerrito 2004)
Años 2005 - 2006: Segunda Autoevaluación Institucional Mirada cualitativa sobre el desarrollo de las líneas políticas institucionales. Decisión de realizar la evaluación de la calidad de la Universidad como totalidad, incluyendo los Programas Centrales. Fortalecimiento de la identidad institucional e integración regional.	Talleres interfacultades Talleres intercampus Socialización. Análisis. Discusión
Año 2007 – Talleres de socialización y análisis	3º Reunión. La agenda de políticas institucionales hacia 2010 (Empedrado)
Bases del Plan Estratégico aprobado por la Resolución N° 055/07 C.S.	
Año 2008 – Talleres de socialización y análisis	4º Reunión. Hacia la consolidación de políticas institucionales prioritarias (Empedrado, Corrientes)
Año 2009 – Segunda Evaluación Externa Junio: Visita Pares Evaluadores- Diciembre: Informe Evaluación Externa	Talleres de socialización y análisis
Año 2010 – Difusión interna de los resultados de la segunda Evaluación Externa	Jornada de trabajo del Consejo Superior sobre Informe de Evaluación Externa (Empedrado, Marzo) Aprobación de la propuesta de Gobierno y gestión período 2010-2014
Año 2011 – Talleres de discusión. Equipos técnicos	Jornada institucional de trabajo del Consejo Superior Líneas de gobierno y gestión. Período 2011-2014 (Empedrado, 20 de mayo) Talleres interfacultades “Avances para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Nacional del Nordeste”. (Corrientes y Resistencia, Noviembre)
Año 2012 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNNE	



DIAGRAMA SECUENCIAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

3. Contexto y escenarios

“Ninguna institución social puede estudiarse en el vacío. Sólo es posible entender la institución universitaria en el contexto del sistema educativo y éste en el contexto global de la sociedad. La universidad, como uno de los pilares de dicho sistema, tiene que ser analizada y dirigida bajo estrategias globales inmersas en la sociedad local, nacional e internacional, que ejercen influencias recíprocas, no sólo entre ellas sino entre la sociedad y la propia universidad”

Miguel A. Escotet, 1993

La planificación estratégica requiere además el análisis de variables del contexto general y de los escenarios en que la institución se desenvuelve

Desde su creación en 1956 la UNNE fija como objetivo primordial satisfacer las exigencias de educación superior en el Nordeste Argentino, -a través de las funciones de formación, investigación, extensión, transferencia y servicios-, concentrando la mayor masa crítica de la región. Es reconocida como la institución clave para el desarrollo y que responde a los aportes y demandas de la sociedad a la que pertenece.

Siendo una Universidad regional desarrolla su actividad académica en las provincias de Chaco y de Corrientes. Las ciudades capitales, Resistencia y Corrientes respectivamente, constituyen el conglomerado urbano más importante del nordeste argentino y componen, además, un centro económico y social, eje del transporte comercial regional e internacional.

Cuenta con once Facultades (seis en la ciudad de Corrientes y cinco en Resistencia) y el Instituto de Ciencias Criminalísticas y Criminología; además se han creado Centros Regionales² y extensiones áulicas ubicados en ciudades del interior de ambas provincias. Asimismo, sostiene un instituto de enseñanza media con más de noventa años de trayectoria, la Escuela Regional de Agricultura, Ganadería e Industrias Afines (ERAGIA), dependiente de la Facultad de Ciencias Agrarias.

Las carreras que se dictan en la Universidad Nacional del Nordeste poseen una larga tradición en el medio; esta oferta académica de grado se encuentra fuertemente enraizada en su área de influencia, percibida como pertinente y adecuada para el desarrollo regional. La UNNE además ha promovido una política de desarrollo del posgrado en articulación con la demanda de formación permanente y especializada, indispensable para el fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica, humanística y artística.

En lo que respecta a las actividades de investigación, además de las realizadas por equipos e institutos de las Facultades, se destacan las tareas de los dos institutos de investigación de la Universidad, el de Medicina Regional y el Agrotécnico Pedro Fuentes Godo. A estos se suman los Institutos de dependencia compartida con el

² General Pinedo y Juan José Castelli en el Chaco; Paso de los Libres y Goya en Corrientes.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

CONICET, agrupados en el Centro Científico Tecnológico Nordeste (CCT NEA); ellos son el Instituto de Botánica del Nordeste (IBONE), el Centro de Ecología Aplicada del Litoral (CECOAL), el Instituto de Investigaciones Geo-históricas (IIGHI), y el Instituto de Modelado e Innovación Tecnológica (IMIT).

Asimismo, funcionan el Centro de Gestión Ambiental y Ecología (CEGAE), el Centro de Estudios Sociales (CES) y el Centro de Estudios del Territorio.

Todos ellos se relacionan con centros de investigación nacionales e internacionales. En todos los casos, la investigación se vincula con áreas de interés regional y se orienta a su transferencia a la comunidad.

El territorio

El nordeste argentino, donde la UNNE se halla inserta, es una zona con un marcado retraso en materia social, económica y laboral con respecto a otras regiones del país. Si bien se registra disminución en los índices de desempleo e indicadores sanitarios (tasas de morbi-mortalidad, desnutrición), los mismos se mantienen elevados comparados con los de la región centro y sur.

Las provincias de Chaco y Corrientes basan su estructura económica en la producción primaria, principalmente en la actividad agrícola, ganadera y forestal. En cuanto a las industrias se destacan las manufacturas derivadas del procesamiento de productos agropecuarios siendo los sectores relevantes los relacionados con las áreas textil, de alimentos, bebidas, tabaco, etc.

El sector terciario, fundamentalmente la administración pública provincial, es el que emplea la mayor cantidad de fuerza laboral, con un importante peso en las ramas educación y salud. Un significativo porcentaje del presupuesto de ambas provincias, que depende a su vez de la coparticipación federal, está destinado al pago de salarios.

En este contexto la Universidad comparte con el conjunto de la sociedad las consecuencias de la situación sin abandonar las aspiraciones de contribuir al desarrollo y bienestar de los habitantes, objetivo que siempre la ha alentado.

El escenario internacional

La actual y compleja sociedad del conocimiento requiere que las instituciones de educación superior trabajen con visiones a mediano y largo plazo, en contextos de globalización y concentración de la riqueza y el conocimiento, características estas que -de no actuar sobre ellas-, profundizarán las asimetrías entre países.

Los escenarios, que incluyen la desaparición de las fronteras geográficas, la internacionalización de la educación superior y entornos virtuales transnacionales, exigen nuevos y actualizados perfiles y prácticas profesionales. La formación de graduados con destacada preparación disciplinar debe contemplar a la vez a individuos autónomos, con capacidad de elección y adaptación ante los desafíos, y responsabilidad ciudadana.

La democratización del conocimiento implica multiplicar la generación de saberes de alto nivel en todas las temáticas y vincularlos mucho más con la solución de los



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

principales problemas de la sociedad. Por ello, tiene hoy mayor vigencia que en el pasado la integración de las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión.

De lo que se trata es de contribuir a la generalización de una enseñanza avanzada y permanente, conectada a lo largo de toda la vida activa con el mundo del trabajo, el ejercicio de la ciudadanía, el acceso a la cultura y la mejora de la calidad de vida individual y colectiva.

La UNNE actúa en el fortalecimiento de procesos de desarrollo local, mediante la producción y transferencia del conocimiento y la capacitación de profesionales universitarios que, críticos y creativos, desempeñen roles necesarios y relevantes en estos procesos.

En el plano nacional, la Universidad Nacional del Nordeste tiene activa presencia en reuniones y organismos que reúnen a instituciones de educación superior como el grupo de Universidades del Norte Grande, la RedCIUN (Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales), la RedVITEC (Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales Argentinas), ambas redes vinculadas al Consejo Interuniversitario Nacional –CIN-, y el Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior del Nordeste (CPRES-NEA).

La inserción internacional de la Universidad se evidencia por su participación en la ZICOSUR, la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM), la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP), la Organización Universitaria Iberoamericana (OUI), y en los consorcios GUNI (Global University Network for Innovation); CONAHEC (Consortium for North American Highest Education Collaboration); Erasmus Mundus; ReLARIES (Red Latinoamericana y Caribeña de Redes de Relaciones Internacionales de Instituciones de Educación Superior), Red Universitaria de las Misiones Jesuítico Guaraníes.

La multiplicidad de convenios de cooperación internacional con instituciones de educación superior de diversos países y la consecuente movilidad de docentes, estudiantes de grado y posgrado e investigadores reflejan esta presencia.

4. Misión³

La Universidad Nacional del Nordeste establece su Misión en el Artículo 1° del Estatuto cuando enuncia que la misma es “...*la generación y comunicación de conocimientos del más alto nivel, y la formación ética, cultural, técnica y profesional, contribuyendo al esclarecimiento de los problemas y necesidades de todo orden de la región, para beneficio del hombre y extendiendo su acción y servicios a la Comunidad a la que pertenece, en un clima de libertad, justicia, igualdad y solidaridad*”.

Además el artículo 2° expresa que la Universidad “...*no se desentiende de los problemas sociales, políticos e ideológicos, sino que debe estudiarlos científicamente. Procura formar integral e interdisciplinariamente a sus componentes e infundir en ellos el espíritu crítico y a la vez el sentido de responsabilidad personal y social de*

³ Entendemos por **Misión** el propósito, la razón de ser de la Universidad; ella define qué pretendemos hacer y para quién lo haremos. Este cometido se concibe y concreta respondiendo a la historia institucional, el contexto regional y nuestras capacidades distintivas.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

reafirmación ético cívica y de sus convicciones democráticas y republicanas, dentro de un marco de pluralidad y respetuoso disenso”.

5. Visión⁴

La Universidad Nacional del Nordeste aspira a consolidarse como institución académica de excelencia, inclusiva, con un rol protagónico en la construcción de una sociedad en la que el conocimiento y los demás bienes culturales se distribuyen democráticamente.

Se proyecta como formadora de profesionales competentes y ciudadanos comprometidos, generando un ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica necesarios para el desarrollo sostenible de la región y el país.

Arraigada en su conformación regional, anhela contribuir al trabajo conjunto de las provincias de Chaco y Corrientes para la transformación cultural, social y económica del nordeste.

Todo ello sosteniendo el respeto y defensa irrestricta de la universidad nacional autónoma, cogobernada y gratuita.

6. Valores

Para lograr estos objetivos se guiará por:

- El compromiso con la calidad y la mejora permanente.
- La honestidad intelectual y la ética académica.
- Un clima de libertad, respeto, justicia, igualdad y solidaridad en la convivencia universitaria.
- El diálogo, la participación, la confianza y la responsabilidad compartida.
- La honradez y la transparencia en la gestión.
- La eficacia y la eficiencia en la gestión de los recursos.
- El compromiso con el desarrollo sustentable.
- El respeto por el disenso.
- La construcción plural del consenso.
- El trazado de objetivos comunes.
- La búsqueda cooperativa y colaborativa de soluciones.

7. Compromisos

Para ello la UNNE se compromete

Con la Comunidad: a formar a sus hijos como profesionales idóneos, de alta calificación, pero fundamentalmente a servir a esa comunidad y que ésta sienta que la Universidad le es útil.

⁴ La **Visión** refleja nuestros anhelos, la Universidad que deseamos y nos proponemos ser.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Con los estudiantes: a promover su formación integral como personas de bien, líderes transformadores, buenos y conscientes ciudadanos, creadores de empleo y oportunidades, más que profesionales y buscadores de empleo, dotados de herramientas intelectuales que excedan el campo profesional elegido. Se compromete además a su educación para toda la vida, más allá de su graduación universitaria. A mejorar y ampliar los servicios de bienestar estudiantil, promoviendo y proporcionando la igualdad de oportunidades.

Con el personal docente y no docente: a brindarles no sólo un lugar de trabajo y medio de vida, sino las oportunidades de desarrollarse como personas comprometidas con un proyecto de sociedad, de país, de región, de comunidad. A promover programas integrales de apoyo docente, tendiendo al mejoramiento de las prácticas pedagógicas y universitarias en su complejidad como una estrategia institucional continua. A ofrecer y brindar oportunidades de formación y capacitación al personal administrativo, técnico y de servicios de acuerdo con las necesidades detectadas.

Con los organismos y actores de la sociedad civil: a trabajar, participar, colaborar y guiar en la formulación de proyectos comunes para el desarrollo sustentable de la región para que su actividad, tanto académica como científica, de extensión y de transferencia, encuentren nuevas formas de validación del conocimiento. A definir una agenda compartida de investigación con la sociedad a través del diálogo focalizado en la resolución de los problemas sociales, colaborando activamente en la mejora de la calidad de vida, especialmente de los grupos más vulnerables.

Con el Estado: a participar y colaborar para la formación y mantenimiento de un clima de coexistencia y la creación de ámbitos comunes no superpuestos ni contrapuestos para el abordaje de los problemas complejos de la realidad. A efectuar los aportes y discusiones académicas, científicas, profesionales y técnicas que hagan a un mejor desarrollo de los roles que les son propios en bien de la sociedad.

Con el sector productivo: a trabajar en forma conjunta para contribuir al desarrollo socio-productivo con criterios de sustentabilidad para la región, ejecutando proyectos que impliquen transferencia de tecnologías, conocimientos e información conducentes a la innovación productiva y social del sector.

8. Ejes de política institucional

La construcción de la Misión institucional a través de la Visión compartida requiere de líneas de trabajo y especialización sostenidas en el tiempo.

Las definiciones alcanzadas en los procesos participativos de evaluación y construcción de consensos y su confrontación con escenarios presentes y futuros posibilitan elaborar un Plan que permite identificar, establecer y aplicar estrategias en orden a:

- Mejorar la calidad de la educación superior en la UNNE.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

- Institucionalizar mecanismos de desarrollo social mediante la propuesta y cooperación en el diseño y evaluación de políticas públicas.
- Fortalecer la identidad institucional generando la participación activa de todos los integrantes, promoviendo la creatividad y las iniciativas de los importantes recursos humanos existentes;
- Vigorizar el sentido de vida democrática y la formación de ciudadanos, potenciando el compromiso con la ética, la responsabilidad social y la equidad.

Visualizar las estrategias tendientes al logro de los objetivos, nos permite la organización de la propuesta del Plan en los siguientes Ejes:

V. Gestión de conocimiento
VI. Desarrollo sustentable
VII. Integración institucional
VIII. Construcción de ciudadanía

Eje I. Gestión del conocimiento

*El logro de la calidad institucional a través del **fortalecimiento en la formación y desarrollo del conocimiento** demanda de objetivos y acciones que contribuyan a continuar con el mejoramiento y profundización de la eficiencia y productividad en el desempeño individual y colectivo. Es necesario el trabajo cooperativo y permanente de todos los actores universitarios en la promoción de las funciones esenciales de docencia e investigación con calidad y equidad.*

Objetivos y líneas de acción:

1. Consolidar la oferta educativa de grado y posgrado pertinente, con calidad y equidad.

- Fortalecimiento de las estructuras y actividades de seguimiento, evaluación y apoyo de los cambios curriculares y planes de mejora institucional relacionados con la docencia.
- Impulso de la participación activa de los estudiantes, graduados, docentes y no docentes en los procesos de cambio curricular, evaluación institucional y acreditación de carreras.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

- Evaluación de la carrera docente que permita valorar el impacto del mejoramiento efectivo de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Mejoramiento de los índices de retención de los nuevos inscriptos, de rendimiento académico y de la calidad de la enseñanza en los diferentes trayectos de formación de los estudiantes.
- Consolidación de la Unidad de Gestión para la acreditación de las carreras de posgrado.

2. Vigorizar una producción de excelencia en los ámbitos de la ciencia, la tecnología y las artes en el contexto regional, nacional e internacional, integrada en redes interuniversitarias.

- Promoción de la actividad científica, tecnológica y artística fundada en los problemas definidos como de necesaria solución para el desarrollo de la región, transfiriendo los conocimientos en razón del valor social de los mismos.
- Implementación de procesos de medición de impacto de la actividad investigativa.
- Apoyo a los grupos emergentes de investigación en áreas estratégicas.
- Categorización institucionalizada de los centros y grupos de investigación.
- Fomento a la asignación de becas, y mejora de fondos para programas de desarrollo.
- Realización de estudios sistemáticos que enfoquen a la UNNE como objeto de investigación, utilizando el potencial existente en la misma.

3. Favorecer la utilización de las TIC para la labor académica de docentes, investigadores y estudiantes, hacia una cultura de la bimodalidad.

- Promoción del uso de nuevas modalidades educativas y tecnologías a fin de producir innovaciones pedagógicas.
- Diseño y desarrollo de carreras con modalidad no presencial.

4. Intensificar las acciones de colaboración con el nivel medio y el nivel superior no universitario del sistema educativo provincial y la articulación regional e internacional.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

- Diseño de puntos de encuentro entre la Universidad y el nivel medio y el superior no universitario.
- Ejecución de programas de articulación de contenidos, estrategias y metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación.
- Evaluación de la aplicación de los mecanismos de articulación y colaboración entre niveles educativos.

Eje II. Desarrollo sustentable

Una Universidad que avanza en la efectiva articulación con el medio socio-territorial y aporta las capacidades universitarias para el desarrollo del territorio y la sociedad de pertenencia, trabaja en búsqueda de una visión integradora entre sus áreas de gestión para el diseño de líneas estratégicas que profundicen y expandan la Extensión, Vinculación, Investigación y Desarrollo, y Transferencia y Cooperación Universitaria para el desarrollo sustentable.

Objetivos y líneas de acción:

- 1. Optimizar los componentes de la organización y las estrategias para identificar los problemas y demandas de la sociedad y su entorno.*
 - Intensificación de la integración de las acciones de extensión y transferencia con las actividades de docencia e investigación.
 - Implementación de procesos interactivos de carácter horizontal en los que se combinen los saberes y todos aprendan en el curso de las actividades orientadas a la expansión de la cultura y el uso del conocimiento para la solución de los problemas de la comunidad.
 - Evaluación de los impactos de las acciones en las áreas de investigación, desarrollo, extensión, vinculación, transferencia y cooperación universitaria.
- 2. Jerarquizar las funciones de extensión, vinculación, transferencia y cooperación.*
 - Incremento de la difusión de las acciones realizadas.
 - Reconocimiento de las actividades de extensión, vinculación, transferencia y cooperación universitaria en la evaluación de la carrera docente y las mayores dedicaciones.
 - Promoción de acciones de formación permanente.



Universidad Nacional del Nordeste
Rectorado

3. *Profundizar la interacción con la sociedad y el Estado con el fin de contribuir al desarrollo sustentable de la región.*

- Proyección de escenarios futuros para el uso responsable de los recursos naturales.
- Promoción de la responsabilidad social en el contexto institucional.
- Fortalecimiento de la cultura innovadora para el impulso de la actividad emprendedora en la región.
- Implementación de contenidos curriculares que contemplen la sustentabilidad del medio.
- Fortalecimiento del trabajo conjunto con las comunidades regionales.

4. *Expandir la vinculación nacional e internacional.*

- Fortalecimiento de las áreas de investigación y desarrollo, extensión, vinculación, transferencia y cooperación en las distintas unidades académicas.
- Promoción de una movilidad académica más amplia, diversa y equilibrada.
- Ampliación de la gestión de convenios y acuerdos que favorezcan una genuina colaboración multilateral y multicultural.

Eje III. Integración institucional

Una Universidad democrática, que favorezca la búsqueda de consensos y la toma de decisiones legítimas para el mejoramiento de la calidad institucional y académica requiere la consolidación de su integración institucional.

Objetivos y líneas de acción

1. *Garantizar la autonomía y autarquía universitaria y el cogobierno, con participación democrática, representativa y legítima de los claustros.*

- Defensa irrestricta de los principios de la universidad nacional reformista.
- Construcción de espacios de formación institucional para la gestión que contribuyan a la elaboración colectiva de planes y a la toma de decisiones.
- Generación de acciones tendientes a comunicar el funcionamiento del sistema democrático de la Universidad y los modos de participación para



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

consolidar la representación orgánica, informada, deliberativa y democrática.

2. Mejorar la comunicación institucional interna y externa.

- Optimizar la implementación de sistemas de información que garanticen la transparencia de la gestión y favorezcan la información pública de lo actuado.
- Publicación de anuarios estadísticos con datos actualizados.
- Mejoramiento del acceso y la disponibilidad de información homogénea actualizada, regular y confiable de modo de facilitar el planeamiento, la gestión académica y administrativa.
- Fortalecimiento de las acciones de mejora de la integración institucional y de cooperación entre las unidades académicas, facilitando la circulación de información, la comunicación de experiencias y los aportes interdisciplinarios a las propuestas de mejora.

3. Optimizar la administración de los recursos.

- Demanda de financiamiento público adecuado y complementación con recursos propios, con administración racional y austera.
- Profundización de la reingeniería de los procesos administrativos para lograr la optimización de tiempos y recursos.
- Modernización de la infraestructura y servicios.
- Establecimiento de políticas y normativas tendientes a reducir el riesgo, proteger la vida y preservar la integridad psicofísica de los trabajadores - investigadores, docentes, personal de apoyo- y estudiantes.

4. Asegurar la eficiencia, transparencia, evaluación y mejora continua de los procesos de modernización.

- Fortalecimiento de la cultura de la evaluación institucional y la rendición de cuentas.
- Generación de instrumentos de gestión y decisión que asocien los procesos de autoevaluación y de planificación estratégica, garantizando su continuidad y promoviendo su legitimación.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

- Difusión permanente de los resultados de la gestión institucional mediante la utilización de un sistema de indicadores de diagnóstico, procesos, logros e impactos.

Eje IV. Construcción de ciudadanía

Una educación superior de calidad como bien público social y derecho humano universal debe garantizar de forma sistemática espacios de aprendizaje ético y de sensibilidad social, construcción de valores y formación ciudadana.

Objetivos y líneas de acción:

- 1. Promover los valores democráticos, la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna.*
 - Implementación de acciones que contribuyan al acceso equitativo al conocimiento.
 - Articulación de las funciones y los procesos universitarios, con las demandas científicas, profesionales y educativas que propician un desarrollo justo, equitativo y sostenible.
- 2. Consolidar a la Universidad Nacional del Nordeste como espacio para el debate crítico y amplio sobre ciudadanía y conciencia ética.*
 - Impulsar la formación de una comunidad universitaria con sensibilidad social, sentido ético y ciudadano.
 - Desarrollo de acciones tendientes a cultivar expresiones artísticas y culturales para la construcción de ciudadanía y conciencia ética.
 - Generación de condiciones para resguardar la identidad y valores de los pueblos originarios, promoviendo procesos de interculturalidad, aprendizaje e intercambio en un contexto de posiciones, historias e intereses diversos.
- 3. Fortalecer la presencia de la Universidad en el debate regional y nacional sobre políticas públicas.*
 - Colaboración de los actores de la comunidad universitaria en los distintos niveles del Estado y la sociedad en la elaboración e implantación de políticas públicas para el desarrollo sustentable, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza, la promoción de una cultura de paz y la educación en valores.